

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце: Автономная некоммерческая организация высшего образования
ФИО: Исаков Ирлан Жангазыевич «**Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕвразЭС**»
Должность: Ректор
Дата подписания: 04.10.2023 15:30:47
Уникальный программный ключ:
a748d5b672796bd7b37612bb23a3449357804892a0d120774ea9def3ef7a2bc0

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
И ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

«Менеджмент»

Научная специальность: 5.2.6. Менеджмент

Форма обучения Очная

2023 г.

1. Место дисциплины в структуре образовательной программы, входные требования для освоения дисциплины (при необходимости)

Дисциплина «Менеджмент» относится к дисциплинам образовательного компонента. Для изучения дисциплины необходимы знания, умения и навыки, полученные обучающимися на предыдущих уровнях образования (специалитет, магистратура). Содержание дисциплины служит основой для подготовки к кандидатскому экзамену по научной специальности 5.2.6. Менеджмент

2. Планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины обучающийся должен показать:

Знания: основные теории менеджмента, основные управленческие функции и методы их реализации, основы бизнес-процессов; базисные стратегии бизнеса; основные конкурентные стратегии организации; стратегии диверсификации и их особенности в различных отраслях; основные методы разработки стратегии компании, критерии выбора альтернатив, условия реализации;

Умения: определять возникающие возможности и оценивать угрозы предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей предприятий; формулировать миссию и цели предприятия на основе анализа; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организации; обосновывать основные направления диверсификации деятельности организации; определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность; использовать информационные технологии в системе управления; принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений; оценивать эффективность системы управления;

Навыки (опыт деятельности): определения возникающих возможностей предприятия, оценки угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятия и принятия управленческих решений на основе результатов оценки; анализа макроокружения организации, проведения конкурентного анализа и принятия управленческих решений на основе результатов анализа; разработки стратегий на основных организационных уровнях; формулирования и реализации планов на уровне бизнес-единиц; расчета и анализа индикативных показателей положения организации; применения современного инструментария оценки эффективности организации

3. Объем дисциплины в зачетных единицах

Объем дисциплины составляет 4 зачетных единицы.

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Раздел 1. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ИСТОРИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ

1.1. Концепция менеджмента.

Дается представление об условиях формирования современного менеджмента, основных научных школах, а также структурном, функциональном, процессном и проектном подходах к управлению. Анализируется понятие «управляемость» социального объекта и эффективность управления. Рассматриваются методы организации и самоорганизации. Краткий очерк возникновения, становления и развития деловых отношений, деловых организаций и управления организациями в России и других странах мира.

1.2. Функции менеджмента.

Уровни менеджмента в организационной иерархии. Один из наиболее важных, определяющих обязанности менеджера, факторов – его положение в организационной иерархии. На самой вершине пирамиды находятся топ - менеджеры, несущие ответственность за

деятельность организации в целом. Менеджеры среднего звена. Менеджер проекта. Менеджеры низшего звена. Концептуальные, человеческие и технические навыки менеджеров позволяют им выполнять основные функции управления в крупных и небольших, коммерческих и некоммерческих организациях. Но каждый менеджер несет ответственность за выполнение определенных обязанностей: руководит ли он деятельностью различных отделов и подразделений, находится на разных уровнях организационных структур.

1.3. Уровни менеджмента в организационной иерархии.

Методологические основы менеджмента. Рассматриваются понятие «менеджмент», его отличие от «управления»; цели науки и практики менеджмента; сущность управления и условия его осуществления; субъект и объект управления, система управления (менеджмента) и ее структура; методы управления; система подходов и принципов менеджмента и ее развитие. Уровни менеджмента в организационной иерархии

1.4. Краткая история менеджмента. Краткая история менеджмента. Рассматривается возникновение менеджмента как естественное следствие социально-экономического развития общества. Школа научного управления Ф.У. Тейлора. Генезис формирования и основные принципы. Школа административного управления А. Файоля. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Школа науки управления. Основные подходы, которые внесли значительный вклад в развитие менеджмента.

Раздел 2. ПЛАНИРОВАНИЕ. РОСТ И РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ.

2.1 Цели и планы в организации

Цикл процесса управления и функции менеджмента. Рассматриваются цикл процесса управления; технология процесса менеджмента; функции менеджмента, их классификация: общие, специальные и конкретные. Целеполагание, прогнозирование и планирование как общiefункции менеджмента. Основные методы прогнозирования продаж. Принципы, лежащие в основе планирования. Виды планов, методы планирования.

2.2. Типы планирования.

Рассматриваются внутренняя среда организации, внутренние процессы и внутренние переменные. Понятие структуры управления. Уровни управления и подразделения. Иерархия организации. Понятие и категории задач: работа с людьми, работа с предметами, работа с информацией. Матрица SWOT-анализа, матрица возможностей, матрица угроз на организацию, метод составления профиля среды. Понятие миссия, цели и задачи организации. Миссия организации. Цели организации: цель роста организации, цель быстрого роста, цель стабильного роста, цель сокращения. Установление целей.

2.3. Стратегическое планирование

Рост и развитие компании. Виды целей, их согласование и конфликт. Планы предприятия, основные подходы к планированию. Представление о стратегическом планировании и стратегическом анализе. Централизация и децентрализация процессов планирования и принятия решений. Рассматривается понятие внешней среды организации. Основные характеристики внешней среды. Факторы прямого и косвенного воздействия. Заинтересованные группы в бизнесе. Средства анализа элементов внешней среды организации. ПЭСТ-анализ. Прогнозирование и сценарии.

2.4. Принятие управленческих решений.

Принятие управленческих решений. Рассматривается сущность стратегического управления. Система стратегического управления. Типы стратегии бизнеса. Область выработки стратегии. Эталонные стратегии развития. Выработка стратегии фирмы. Матрица Томпсона и Стрикленда. Выполнение, стадии и область проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Решение проблем управления и принятие управленческих решений. Типы проблем и решений. Этапы процесса принятия решений. Процесс разработки управленческого решения. Процесс выбора и принятия управленческого решения. Процесс реализации управленческого решения.

Раздел 3. ОРГАНИЗАЦИЯ. МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

3.1. Сущность и классификация организаций.

Организации как функция управления. Типы организационных структур Рассматриваются понятие «организация» и ее признаки, отношения человека и организации, внутриорганизационные процессы; внутренняя и внешняя среда организации; горизонтальное и вертикальное разделение труда, уровни управления, структуризация деятельности организации, организационная структура управления организацией, современные тенденции в развитии организаций, новые типы организаций, стратегическое управление организацией и его процессы; эффективность управления.

3.2. Организация как система.

Обеспечение эффективности деятельности организации. Рассматриваются факторы эффективности. Критерии эффективности. Показатели эффективности. Методы повышения эффективности.

3.3. Организационная структура управления.

Типы организационных структур. Рассматриваются современные тенденции развития организаций, повышение их гибкости, мобильности, использование сетей. Причины, методы и формы концентрации бизнеса, формирования корпоративных структур – связь структур с выбранной стратегией развития. Особенности управления на стадиях жизненного цикла организации. Организационный дизайн и способы проектирования и изменения организационной структуры.

Раздел 4. МОТИВАЦИЯ И РУКОВОДСТВО

4.1. Теоретические подходы к мотивации.

Понятие мотивации, основные теории, характеризующие трудовую мотивацию. Факторы демотивации и способы учета мотивации сотрудников при построении системы оплаты труда, а так же в общей концепции управления персоналом.

4.2. Управление мотивацией в компании Понятия мотивации и стимулирования. Категория и классификация потребности: первичные и вторичные. Побуждение. Вознаграждение. Традиционные способы мотивации и оплаты труда. Мотивация и стимулирование.

4.3. Мотивация и вознаграждение

Рассматриваются современные теории мотивации: содержательные теории, процессуальные теории, теории отношений. Процессуальные теории: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Содержательные теории мотивации: теория потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория потребностей Д. Макклелланда, теория ERG К. Альдерфера. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости, теория ожидания В. Врума, модель Портера-Лоулера. Теории отношений: теория человеческого фактора Д. Мак-Грегора, концепция Э. Шеина, теория Z. Оучи.

4.4. Контроль – сущность, виды и психологические аспекты.

Сущность контроля. Факторы, обуславливающие необходимость контроля: неопределенность, предупреждение возникновения кризисных ситуаций, поддержание успеха, другие факторы. Виды контроля. Классификация контроля: предварительный контроль в отношении человеческих ресурсов, материальных ресурсов, финансовых ресурсов; текущий контроль, заключительный контроль. Этапы контроля: установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов, корректировки работы. Требования, предъявляемые к учету. Анализ. Координация или регулирование как общие функции менеджмента. Контроль, анализ, корректировка деятельности. Ответственность за результаты и полномочия для контроля. Виды и методы контроля. Психологические проблемы контроля. Контроль и доверие в организации.

4. Методические рекомендации по организации изучения учебной дисциплины

4.1 Рекомендуемые образовательные технологии

В преподавании дисциплины «История и философия науки» используются разнообразные образовательные технологии как традиционного, так и инновационного характера, учитывающие практический и теоретический характер дисциплины:

- лекционные занятия

- практические занятия
- выступления с сообщениями;
- дискуссии и обсуждения;
- письменные работы (рефераты).

5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для обучающихся по освоению дисциплины

5.1 Методические рекомендации по организации изучения учебной дисциплины, включая самостоятельную работу обучающихся

Изучение дисциплины включает контактную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях в форме занятий различных типов в соответствии со спецификой дисциплины и самостоятельную работу обучающихся в объемах соответственно учебному плану. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

5.2 Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Теоретические занятия

Раздел 1. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ИСТОРИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ

1.1. Концепция менеджмента.

Дается представление об условиях формирования современного менеджмента, основных научных школах, а также структурном, функциональном, процессном и проектном подходах к управлению. Анализируется понятие «управляемость» социального объекта и эффективность управления. Рассматриваются методы организации и самоорганизации. Краткий очерк возникновения, становления и развития деловых отношений, деловых организаций и управления организациями в России и других странах мира.

1.2. Функции менеджмента.

Уровни менеджмента в организационной иерархии. Один из наиболее важных, определяющих обязанности менеджера, факторов – его положение в организационной иерархии. На самой вершине пирамиды находятся топ - менеджеры, несущие ответственность за деятельность организации в целом. Менеджеры среднего звена. Менеджер проекта. Менеджеры низшего звена. Концептуальные, человеческие и технические навыки менеджеров позволяют им выполнять основные функции управления в крупных и небольших, коммерческих и некоммерческих организациях. Но каждый менеджер несет ответственность за выполнение определенных обязанностей: руководит ли он деятельностью различных отделов и подразделений, находится на разных уровнях организационных структур.

1.3. Уровни менеджмента в организационной иерархии.

Методологические основы менеджмента. Рассматриваются понятие «менеджмент», его отличие от «управления»; цели науки и практики менеджмента; сущность управления и условия его осуществления; субъект и объект управления, система управления (менеджмента) и ее структура; методы управления; система подходов и принципов менеджмента и ее развитие. Уровни менеджмента в организационной иерархии

1.4. Краткая история менеджмента. Краткая история менеджмента. Рассматривается возникновение менеджмента как естественное следствие социально-экономического развития общества. Школа научного управления Ф.У. Тейлора. Генезис формирования и основные принципы. Школа административного управления А. Файоля. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Школа науки управления. Основные подходы, которые внесли значительный вклад в развитие менеджмента.

Раздел 2. ПЛАНИРОВАНИЕ. РОСТ И РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ.

2.1 Цели и планы в организации

Цикл процесса управления и функции менеджмента. Рассматриваются цикл процесса управления; технология процесса менеджмента; функции менеджмента, их классификация: общие, специальные и конкретные. Целеполагание, прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента. Основные методы прогнозирования продаж. Принципы, лежащие в основе планирования. Виды планов, методы планирования.

2.2. Типы планирования.

Рассматриваются внутренняя среда организации, внутренние процессы и внутренние переменные. Понятие структуры управления. Уровни управления и подразделения. Иерархия организации. Понятие и категории задач: работа с людьми, работа с предметами, работа с информацией. Матрица SWOT-анализа, матрица возможностей, матрица угроз на организацию, метод составления профиля среды. Понятие миссия, цели и задачи организации. Миссия организации. Цели организации: цель роста организации, цель быстрого роста, цель стабильного роста, цель сокращения. Установление целей.

2.3. Стратегическое планирование

Рост и развитие компании. Виды целей, их согласование и конфликт. Планы предприятия, основные подходы к планированию. Представление о стратегическом планировании и стратегическом анализе. Централизация и децентрализация процессов планирования и принятия решений. Рассматривается понятие внешней среды организации. Основные характеристики внешней среды. Факторы прямого и косвенного воздействия. Заинтересованные группы в бизнесе. Средства анализа элементов внешней среды организации. ПЭСТ-анализ. Прогнозирование и сценарии.

2.4. Принятие управленческих решений.

Принятие управленческих решений. Рассматривается сущность стратегического управления. Система стратегического управления. Типы стратегии бизнеса. Область выработки стратегии. Эталонные стратегии развития. Выработка стратегии фирмы. Матрица Томпсона и Стрикленда. Выполнение, стадии и область проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Решение проблем управления и принятие управленческих решений. Типы проблем и решений. Этапы процесса принятия решений. Процесс разработки управленческого решения. Процесс выбора и принятия управленческого решения. Процесс реализации управленческого решения.

Раздел 3. ОРГАНИЗАЦИЯ. МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

3.1. Сущность и классификация организаций.

Организации как функция управления. Типы организационных структур. Рассматриваются понятие «организация» и ее признаки, отношения человека и организации, внутриорганизационные процессы; внутренняя и внешняя среда организации; горизонтальное и вертикальное разделение труда, уровни управления, структуризация деятельности организации, организационная структура управления организацией, современные тенденции в развитии организаций, новые типы организаций, стратегическое управление организацией и его процессы; эффективность управления.

3.2. Организация как система.

Обеспечение эффективности деятельности организации. Рассматриваются факторы эффективности. Критерии эффективности. Показатели эффективности. Методы повышения эффективности.

3.3. Организационная структура управления.

Типы организационных структур. Рассматриваются современные тенденции развития организаций, повышение их гибкости, мобильности, использование сетей. Причины, методы и формы концентрации бизнеса, формирования корпоративных структур – связь структур с выбранной стратегией развития. Особенности управления на стадиях жизненного цикла организации. Организационный дизайн и способы проектирования и изменения организационной структуры.

Раздел 4. МОТИВАЦИЯ И РУКОВОДСТВО

4.1. Теоретические подходы к мотивации.

Понятие мотивации, основные теории, характеризующие трудовую мотивацию. Факторы демотивации и способы учета мотивации сотрудников при построении системы оплаты труда, а так же в общей концепции управления персоналом.

4.2. Управление мотивацией в компании Понятия мотивации и стимулирования. Категория и классификация потребности: первичные и вторичные. Побуждение. Вознаграждение. Традиционные способы мотивации и оплаты труда. Мотивация и стимулирование.

4.3. Мотивация и вознаграждение

Рассматриваются современные теории мотивации: содержательные теории, процессуальные теории, теории отношений. Процессуальные теории: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Содержательные теории мотивации: теория потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория потребностей Д. Макклелланда, теория ERG К. Альдерфера. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости, теория ожидания В. Врума, модель Портера-Лоулера. Теории отношений: теория человеческого фактора Д. Мак-Грегора, концепция Э. Шеина, теория Z. Оучи.

4.4. Контроль – сущность, виды и психологические аспекты.

Сущность контроля. Факторы, обуславливающие необходимость контроля: неопределенность, предупреждение возникновения кризисных ситуаций, поддержание успеха, другие факторы. Виды контроля. Классификация контроля: предварительный контроль в отношении человеческих ресурсов, материальных ресурсов, финансовых ресурсов; текущий контроль, заключительный контроль. Этапы контроля: установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов, корректировки работы. Требования, предъявляемые к учету. Анализ. Координация или регулирование как общие функции менеджмента. Контроль, анализ, корректировка деятельности. Ответственность за результаты и полномочия для контроля. Виды и методы контроля. Психологические проблемы контроля. Контроль и доверие в организации.

5.3. Методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.

Самостоятельная работа аспирантов включает подготовку к практическим занятиям, выполнение самостоятельных заданий, в том числе предлагаемые задания по каждому разделу, изучение литературных источников, использование Internet-данных, изучение нормативно-правовой базы, подготовку к текущему контролю знаний, к промежуточной аттестации.

Контроль за выполнением самостоятельной работы ведется в процессе изучения курса преподавателем на практических занятиях, а также при проверке индивидуальных заданий и письменных работ.

Управление самостоятельной работой аспиранта

Формы управления самостоятельной работой:

- консультирование;
- проверка части выполненной работы;
- предложение списка рекомендованной литературы;

План самостоятельной работы:

- повторение материала, подготовка к практическим занятиям.

Примерные задания для самостоятельной работы

Раздел 1. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ИСТОРИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ

Задание 1. Ситуация для обсуждения

1. Предложите стандартный вариант соглашения, принятый в вашей компании

Вы ищите человека, который мог бы создать ваш веб-сайт. Вы надеетесь найти трех – четырех подходящих кандидатов и выбрать кого-то из них. Неожиданно, ваш старый товарищ по колледжу, которого вы очень уважаете, предлагает на эту должность своего коллегу. Вы встречаетесь с кандидатом за завтраком, и вас покоряют его рекомендации и сама личность. Ваши возможные действия:

1. Предлагаете ему работу еще до того, как официант приносит счет.
2. Всячески расхваливаете его будущую работу, а сами стараетесь побыстрее найти еще парочку кандидатов.
3. Планируете ряд встреч с вашими старыми коллегами; возвращаетесь в офис, чтобы проверить свои первые впечатления, одновременно стремясь найти двух-трех альтернативных кандидатов для сравнения.

С. В течение ближайших девяти месяцев ваша он-лайновая стратегия нацелена на два вертикальных рынка для ваших услуг. Ваша услуга должна соответствовать покупательскому спросу среди медицинских и фармацевтических компаний различных отраслей промышленности, поэтому необходимо определить, кому лучше всего ее адресовать. Очевидно, более предпочтительны быстро развивающиеся, динамичные отрасли. Какой подход вы выберете?

1. Для разработки надежных критериев отбора пригласите дипломированного специалиста по финансам и маркетингу и отберите пять направлений бизнеса, особенно нуждающихся в вашей услуге.
2. Пригласите своего соседа – врача, имеющего знакомых в Министерстве здравоохранения и фармацевтических компаниях.
3. Попросите студента – стажера проанализировать открытые данные организаций, занимающихся экономическим анализом распространенности работ в он-лайновом режиме в различных отраслях и разработать свои рекомендации.

Д. Ваша компания хочет на некоторое время объединиться со стратегическим партнером. Вы нашли трех подходящих кандидатов, но у каждого из них есть достоинства и недостатки. Кого вы предпочтете?

1. Компания А предлагает услугу, прекрасно дополняющую вашу собственную, и их цена вас устраивает. Однако А считает, что сейчас слияние не выгодно, лучше подождать месяцев девять, до завершения сезонных распродаж.
2. Компания В меньше и более динамична, однако, она растет слишком быстро и имеет ненадежный бухгалтерский баланс. С ней можно начать работать немедленно, но тогда вашей компании придется взять на себя некоторые нежелательные долги, связанные со слиянием.
3. Компания С уверенно работает на традиционном рынке, но до сих пор не реализовала своего плана электронной коммерции. Вы бы хорошо подошли друг другу, если бы компания С укрепила свое он-лайновое присутствие к середине лета.

Е. Ваша стратегия электронной коммерции требует системы, работающей в режиме реального времени, чтобы выполнять заказы непосредственно и данные вносить в клиентскую базу. Вы ищите фирму, обладающую необходимой для этого технологией, и находите три альтернативы.

1. Старший программист фирмы, которой вы отдадите предпочтение, сейчас работает независимым консультантом. Он может начать работу немедленно, и его сотрудники могут выполнить работу за 60 дней.
2. Программисты вашей фирмы в течение года могут построить такую систему, а потом поддерживать ее и расширять услуги по мере надобности.
3. Специалисты агентства, специализирующегося в области электронной коммерции, могут разработать и построить целостную систему, но требуют 60 дней для предварительной разработки технического проекта. Они настаивают на этих сроках, утверждая, что это необходимо для возможных последующих модификаций системы.

Форма и порядок выполнения

Выберите правильный ответ, указав его номер. Кратко запишите обоснование своей позиции.

Методические рекомендации к выполнению и оформлению

Ответы на вопросы должны быть общим объемом от 1 до 3-х страниц текста (шрифт - TimesNewRoman, No14, интервал - 1,5). В ответах должна содержаться аргументация вашей

точки зрения. Работа над тестом не является рефератом и не должна носить описательный, теоретический характер.

Раздел 2. ПЛАНИРОВАНИЕ. РОСТ И РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ.

Задание 1. Кейс для анализа

Внедрение автоматизированной системы управления технологическим процессом на цементном заводе. Завод расположен в небольшом городе. На предприятии доминирует общинная культура с низким уровнем конфликтности. В случае возникновения конфликта, размежевание сторон идет по «кланам»: местные – приезжие, производственники – рыночники и т.д. В коллективе развита ориентация на стабильность, устойчивость социальной и трудовой среды.

Технология производства. Схема технологического процесса такова: в карьере (около 3 км от завода) добывается основное сырье (глина и мел), которое по трубопроводам и в вагонах отправляется в сырьевое отделение, где происходит первый помол и смешивание; приготовленная таким образом сырьевая смесь, называемая шламом, поступает во вращающиеся печи, где с различными добавками шлам претерпевает II передел, в результате которого образуется клинкер, по химическому составу уже представляющий собой цемент. Далее наступает III передел – помол клинкера с добавками, откуда выходят уже различные марки цемента. Каждая марка загружается в отдельное хранилище – гигантскую круглую башню; наконец отдел сбыта и транспортный цех направляют продукцию потребителям.

Из групп, затрагиваемых автоматизацией, ключевое положение занимают бригады, работающие на обжиге сырья, помолу клинкера и отдел сбыта.

Автоматизация требует либо изменения функций одних работников, либо делает ненужными другие группы, что вызвало бурное и жесткое сопротивление всего персонала.

ПРИМЕР УЧАСТКА ОБЖИГА СЫРЬЯ

Основной состав рабочих на данном участке составляют 4 машиниста и 4 помощника (иногда это сыновья машинистов). Все пары работают посменно. Из всех рабочих они обладают самым высоким статусом, так как обслуживают самый сложный и ответственный участок. Поэтому рабочие здесь имеют самую высокую квалификацию: почти все окончили техникумы, а один – институт. Их заработная плата не зависит от выработки, оклад достигает уровня главных специалистов завода.

В период до автоматизации машинисты и помощники осуществляли такие основные операции:

- регулирование температуры в разных участках печи посредством механизированного контроля за поступлением в печь газа;
- регулирование воздушного дутья в печи для разрежения сырьевой массы;
- регулирование поступления сырья в печь.

Лабораторные анализы проб сырья машинист дополняет визуальным контролем. Степень неопределенности в процессе обжига достаточно велика. Ошибки дорого обходятся всему предприятию. Подсистема «Обжиг» является частью общезаводской интегрированной автоматизированной системы управления технологическим процессом. Установлено 20 датчиков, которые контролируют процесс и подают информацию на центральный пульт. На пульте появились 8 операторов. Машинист должен был поделить часть своих функций с автоматикой. Новая система ведет процесс стабильнее машиниста, она сокращает период существенных отклонений в процессе обжига на 20-30%. Зато машинист лучше справляется с управлением в случаях существенных или аварийных отклонений. Но кто будет решать, когда следует подключать систему, а когда машинисту брать управление на себя?

Группа операторов сформирована из молодых инженеров. Они еще не успели включиться в социальную среду и освоить локальные нормы. Для их субкультуры характерен культ технического рационализма. Своих партнеров – машинистов они считают вымирающей профессиональной категорией и в кулуарных разговорах опрометчиво восхищались американскими цементными заводами, производство на которых полностью автоматизировано.

С введением автоматизированной системы у машинистов расширились возможности наблюдения (4 экрана на которых видны зоны спекания в каждой из печей), увеличились прогнозные возможности, улучшились санитарно-гигиенические условия труда. Но при этом

ужесточился внешний контроль за служебным поведением и появилась конкуренция с операторами «за контроль над печью».

ДЕЙСТВИЯ СТОРОН

Со стороны персонала

- негативные слухи об увольнениях;
- лудизм (намеренные поломки оборудования);
- остракизм по отношению к руководителю проекта.

Со стороны проектировщиков

- техницизм;
- требования найти и наказать виновных.

Дирекция оказалась между молотом модернизации производства и наковальней социального равновесия в городе. Генеральный директор сам вырос в этой общинной культуре и испытывал сильное давление с обеих сторон, избегая больших увольнений и откладывая их.

Форма и порядок выполнения

1. Прочитайте текст кейса.
2. Выполните следующие задания.

I. Схематически отобразите технологию производства (Названия технологических переделов и их последовательность), покажите те участки, на которых будет осуществляться автоматизация управления. Напишите, что изменится после реализации проекта.

II. Как бы осуществляли проект изменений Вы? Перечислите основные пункты плана в той последовательности, которую считаете правильной.

3. Письменно оформите ответы, учитывая методические рекомендации.

Методические рекомендации к выполнению и оформлению

Ответы на вопросы – решение кейса – представляет собой оригинальное произведение объемом до 3-х страниц текста (шрифт - TimesNewRoman, No14, интервал - 1,5).

Работа над кейсом не является рефератом и не должна носить описательный характер. Основное место в ней должно быть уделено аргументированному представлению своей точки зрения, критической оценке рассматриваемого материала и нахождению ответов на поставленные вопросы с использованием материала лекции и литературных источников.

По каждому из вопросов должна быть сформулирована управленческая проблема, вызвавшая данную ситуацию, представлены теоретические подходы к ее решению (или указано, что таковые отсутствуют). Далее должно быть предложено практическое решение данной проблемы, так как будто Вы являетесь ТОП - менеджером данной компании.

Раздел 3. ОРГАНИЗАЦИЯ. МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Задание 1. Характер делегирования при деятельности

Прочитайте и ответьте на вопросы. Ваше согласие более чем с тремя представленными ниже утверждениями означает, что при внедрении делегирования вы встретитесь с рядом проблем.

- Я стремлюсь к совершенству.
- У меня нет времени на подробные объяснения того, как должно быть .
- Нередко я сам заканчиваю задания, которые поручаю сотрудникам.
- Мои подчиненные далеко не столь обязательны как я.
- Я негативно воспринимаю ошибки, допущенные подчиненными при выполнении работ.
- Я получаю истинное удовольствие от того, что по мере возможности выполняю все поставленные мной задачи.
- Я положительно воспринимаю возможность контроля над выполнением работ.

Источник: Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд./ Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004 стр. 364-365.

Задание 2

1. Прочитайте кейс.
2. Представьте, что Вы являетесь руководителем компании и вам необходимо обсуждение способов сбыта.
3. Проранжируйте все проблемы, разместив их в ниже представленной таблице по указанным критериям.

менее важные	2.	4.
важные	1.	3.
	срочные	менее срочные

Таким образом, в поле 1. Попадают те проблемы, которые вы считаете срочными и важными, 2. – срочные, но менее важные и т.д.

4. Представьте способ решения проблем каждой из 4-х групп. Укажите, если несколько проблем можно объединить в один блок и решить вместе.

5. Отметьте (выделив разным цветом или подчеркнув), какие проблемы могут быть решены на уровне руководителя отделом.

6. Вышлите свое решение кейса

Фирма была создана в 1993 г. выпускниками одного из крупных московских технических вузов. Сначала фирма занималась сборкой и продажей телефонных аппаратов с автоматическим определителем номера, затем посреднической деятельностью на рынке множительной техники. В конце 1994г. стала специализироваться на сборке и продаже компьютерной техники. Сейчас положение фирмы стабильно: имеет постоянных клиентов, сложились прочные связи с поставщиками комплектующих и партнерами в различных городах России. Офис расположен в Москве. На сегодняшний день штат фирмы насчитывает 18 человек

Месяц назад Ваш старый знакомый, один из учредителей, предложил Вам войти в неё, описав её как преуспевающую и перспективную компанию. За два месяца до этого провел структурную реорганизацию отделов и набор дополнительного персонала, которые были вызваны расширением сети региональных партнеров.

Проработав несколько дней, Вы поняли, что работа организована не самым эффективным образом. Поскольку целостной картины у Вас еще не сложилось, Вы решили не торопиться с конкретными выводами, а просто фиксировать недостатки, которые Вы замечали в ходе ежедневной работы. Прошло 30 дней, и перечень недостатков в организации работ оказался достаточно внушительным:

- Несмотря на то, что в организации существует компьютерная сеть, две сотрудницы, ответственные за работу с клиентами – ОРК не умеют работать с ней и передают друг другу информацию о клиентах, записывая ее на «флэшки».

- Третий сотрудник отдела, ответственный за работу с клиентами, значительную часть рабочего времени занимается усовершенствованием своего компьютера, устанавливая все более изощренное программное обеспечение и осваивая его.

- Сотрудники ОРК постоянно жалуется на рутинный характер работы, который не позволяет им реализовать свой потенциал. По их мнению, какие-либо перспективы служебного роста у них отсутствуют.

- ОРК не может предоставить клиенту исчерпывающую информацию по телефону без согласования с производственным отделом. На практике это выглядит так: клиенту предлагают подождать, пока сотрудник не свяжется с производственным отделом и не уточнит определенные детали заказа.

- Нередки ситуации, когда клиент интересуется наличием определенной конфигурации компьютера и получает от сотрудниц отрицательный ответ, хотя заказ можно было бы выполнить.

- Если один из сотрудников ОРК по какой-либо причине не выходит на работу, возникают сложности: оформленный заранее договор находится в компьютере отсутствующего сотрудника и имя файла договора, как правило, не известно. Все оформление приходится проводить заново.

- Система оплаты в фирме такова, что сотрудники получают небольшие суммы в виде зарплаты, а существенная часть получаемых ими денег оформляется как премия. Такая система во многом обусловлена соображениями финансового плана. На практике это приводит к тому, что сотрудники не знают точно, какую сумму они получают в конце месяца и не понимают критериев оценки своей работы и начисления премий. Это порождает слухи о влиянии личных отношений на размер премии.

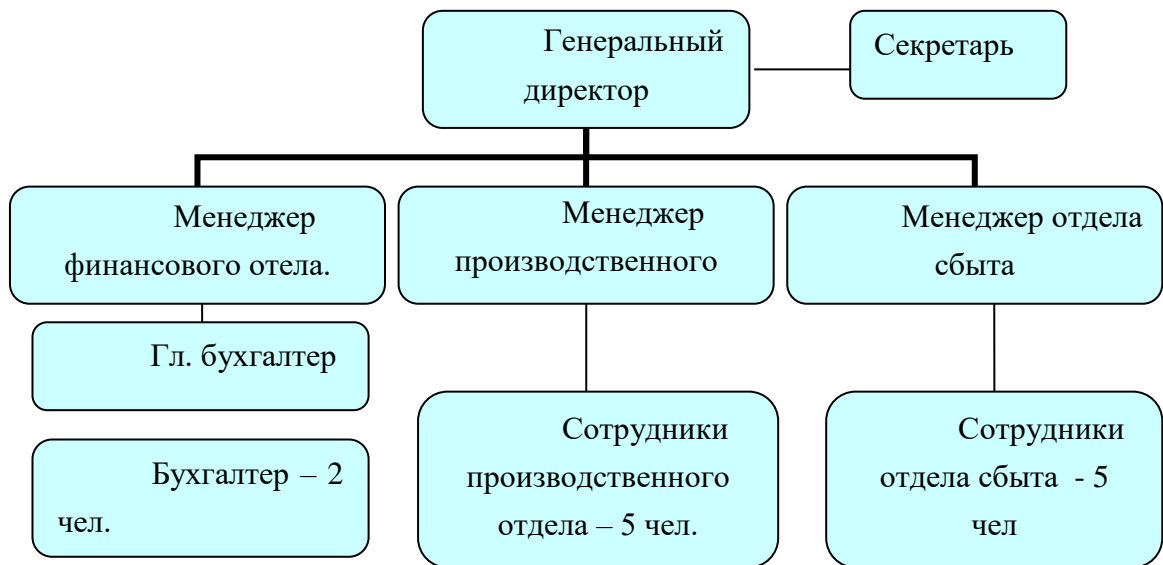
- Работники являются старожилками фирмы и, по их мнению, проработав два года, они вправе требовать значительной прибавки в жаловании. При этом они не видят прямой связи между своим качеством и размерами вознаграждения.

- Обсуждение недостатков работы происходит в кулуарных беседах, поскольку не сложилось системы обмена информацией.

- Возникают ситуации, когда сотрудники оформляют клиентам документы на покупку товара при отсутствии его на складе. Это заканчивается извинениями и просьбой зайти в следующий раз.

С этим списком Вы пришли, желая обсудить с ним сложившуюся ситуацию. Перебив Вас примерно на середине сообщения, он сказал: «Я готов обсуждать и насколько я знаю, Вы сейчас изучаете это, вот и примените полученные Вами знания на практике». Вы договорились о следующей встрече через десять дней.

Сотрудники отделов	Характеристика сотрудников	Основные обязанности
1. Мария Петрова	Закончила 10 лет назад биол. факультет МГУ, кандидат биол. наук, работала в Академии с/х. Замужем, двое детей дошкольников. В фирме «КВАДРО» 2 года.	Ответы на телефонные звонки
2. Инга Волгина	Студентка 5 курса в/о Академии им. Плеханова. К.м.с. по лыжам. Любит броско и экстравагантно одеваться.	Оформление договоров о продаже и гарантийной документации
3. Андрей Сухарев	24 года, выпускник МВТУ им. Баумана. Увлекается компьютерной графикой и подрабатывает заказами на разработку фирменного стиля.	Расчеты с клиентами
		Составление и размещение рекламы фирмы
1. Зураб Киладзе	27 лет, выпускник МФТИ. Женат, двое детей дошкольного возраста. Увлекается восточными единоборствами и нетрадиционной медициной. В фирме почти 4 года.	Демонстрация компьютерной техники
2. Сергей Чуб	37 лет, по специальности системотехник, закончил МАИ, работал по специальности в закрытом НИИ. После сокращения пробовал организовать свое дело, продавая бытовую электронику. Разведен. Имеет дочь. Работает в фирме 4 года.	Консультации клиентов



Критерии оценивания

За работу начисляются баллы с учетом:

- полноты анализа проблем (рассмотрены и проранжированы должны быть все перечисленные проблемы);
- правильности их группировки;
- адекватности предложенных способов решения;
- правильности расположения по уровням организационной иерархии.

Срок выполнения работы: 2 недели

Вопросы для обсуждения

1. Объясните, какие основные характеристики работ служащих будут изменены, если будут приняты рекомендации.
2. Какие альтернативные стратегии нужно рассмотреть? Возможными альтернативами могут быть ротация и расширение.
3. Какое решение вы бы приняли в этом случае? Какую цену может заплатить за это? Объясните ваш ответ.

Раздел 4. МОТИВАЦИЯ И РУКОВОДСТВО

Задание 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ В РАБОТЕ (на основе теории Герцберга)

Оцените предложенные утверждения. В сумме баллы должны быть равны 5 за каждую пару вопросов. При оценке используйте только целые числа. Ответы давайте спонтанно, учитывая только собственное мнение. проведите анализ собственной мотивации.

1. Для Вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если Вы не получаете **A** должного признания.

2. Для Вас важна признание и похвала, даже если оплата не так высока.

B

3. Вы предпочитаете иметь хорошие отношения с руководителем, даже если это означает уменьшение ответственности.

D

4. Лучше иметь больше ответственности, даже если будет труднее

C

общаться с руководством.

5. Вам важнее иметь хорошие отношения с руководителем, даже если придется делать неинтересную работу. **D**

6. Вам важнее делать интересную работу, даже если отношения с руководителем будут из-за этого хуже. **H**

7. Вам важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше. **E**

8. Вам важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышение. **A**

9. Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно, но не получать признания. **B**

10. Лучше делать значительную работу, за которую Вас хвалят и признают. **H**

11. Вы предпочитаете неинтересную работу, но хорошее отношение с коллегами. **I**

12. Вы предпочитаете стимулирующую работу, даже если можете

завоевать непопулярность среди коллег. **H**

13. Важными предпосылками к активной деятельности являются ответственность и возможности принимать решения. **C**

14. Лучший стимул к работе – высокая зарплата. **A**

15. Вам важно иметь хорошие отношения с руководителем, даже если работа неинтересна. **D**

16. Вам важно делать хорошо оплачиваемую работу, даже если отношения с руководителем будут плохие. **A**

17. Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет меньше признания. **C**

18. Вы предпочитаете иметь не ответственную должность, если Вашу работу признают и хвалят. **B**

B

19. Вас стимулирует признание Вашей работы.

20. Вас стимулируют хорошие отношения с руководителем и сотрудниками. **D**

21. Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, а не простую, но хорошо оплачиваемую. **F**

22. Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы. **A**

23. Вам больше важна поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе. **I**

24. Вы больше цените признание за работу, чем отношение коллег. **В**
25. Вас больше стимулирует то, что Вас ценят коллеги, а не ответственность за работу. **I**
26. Вас больше стимулирует возможность выполнять ответственную работу, чем возможность повышения в должности **С**
27. Вам важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности. **С**
28. Вас больше интересует возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной. **Е**
29. Для Вас важнее корректное отношение к Вашей работе, чем признание и похвала. **F**
30. Для Вас важнее признание и похвала, чем знание о том, удачливы Вы или нет в работе. **В**
- I**
31. Поддержка коллег важнее отношения с руководителем.
32. Вам важнее хорошее отношение с руководителем, чем поддержка коллег. **D**
33. Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она не интересная. **С**
34. Вы предпочитаете интересную работу, даже если она не ответственная. **Н**
35. Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучна. **A**
36. Вам важна содержательная работа, даже если она малооплачиваемая. **Н**
37. Если Вы будите менять место работы, то только потому, что на этой работе у Вас нет возможности повышения в должности. **Е**
38. Если Вы будите менять место работы, то только потому, что сейчас у Вас нет возможности себя реализовать. **F**
39. Вам важнее информация о своем успехе, чем хорошие отношения с руководителем. **F**
40. Вам важнее хорошие отношения с руководителем, чем информация о своем успехе. **D**
41. Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их из-за повышения в должности. **D**
42. Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшаются отношения с директором. **Е**
43. Ваша работа на данный момент значит для Вас много, и Вы не хотите сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей для повышения нет. **Н**
44. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если эта работа будет рутинна. **Е**
45. Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения сотрудничества. **I**
Это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе.

46. Предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, на которой работаете один. **A**

47. Вам нравится ответственность, даже если нет успеха, и Вы не оправдываете ожиданий. **C**

48. Лучше реализовать данное задание, чем нести большую ответственность. **F**

49. Лучше получать признание за работу, в настоящее время, чем получить повышение в должности. **B**

50. Лучше получать повышение в должности, даже если в этой должности не получите признания. **E**

51. Вам важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, которое потребует расставания с ними. **I**

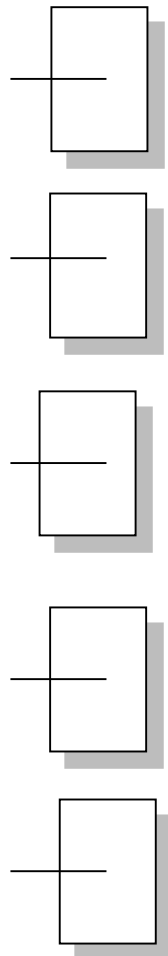
52. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами. **E**

53. Лучше успешно выполнять имеющуюся работу, чем более интересную, но с риском неудачи. **F**

54. Предпочитаете работу интересную, с которой справляетесь, чем скучную. **H**

55. Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами. **I**

56. Лучше всегда иметь успех в работе, даже если у Вас нет поддержки коллег. **F**



КЛЮЧ МОТИВАЦИОННОГО ТЕСТА

Внесите в таблицу полученные результаты в соответствии с расположением букв. Для проверки – сумма должна быть равна 140.

								Сумма по строке
A								
B								
C								
D								
E								
F								
H								
I								
								140

A – Финансовые мотивы

- В – Признание и вознаграждение
- С – Ответственность
- D – Отношение с руководителем
- Е – Продвижение
- F – Достижения
- Н – Содержание работы
- I - Сотрудничество

Задание 2.

Постройте мотивационный профиль (свой или своих коллег) . сравните его с профилем других студентов. Вопросник для построения мотивационного профиля

Для оценки каждого из вариантов (a), (b), (c), (d) в рамках приведенных утверждений, используйте все 11 баллов.

Утверждения

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где

- (a) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- (b) имеются возможности установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
- (c) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
- (d) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где

- (a) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
- (b) практически отсутствует обратная связь и оценка эффективности моей работы;
- (c) то, чем я занимаюсь выглядит малополезным и малоценным;
- (d) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа

- (a) была связана со значительным разнообразием и переменами;
- (b) давала возможность работать с широким кругом людей;
- (c) обеспечивала четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
- (d) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.

4. Я полагаю, что не был бы очень заинтересован работой, которая

- (a) обеспечивала мне мало контактов с другими людьми;
- (b) едва ли была замечена другими людьми;
- (c) не имела бы конкретных очертаний, так, что я не был бы уверен, что от меня требуется;
- (d) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если

- (a) я четко представляю себе, что от меня требуется;
- (b) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
- (c) у меня хорошее вознаграждение и заработная плата;
- (d) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6. Полагаю, что мне понравилось бы, если

- (a) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
- (b) у меня был бы очень хороший оклад;
- (c) работа в действительности была бы полезной и приносила бы мне удовлетворение;
- (d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна

- (a) быть слабо структурированной, так, что не понятно, что же следует делать;
- (b) представлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- (c) быть малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- (d) оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение,

- (a) связана со значительным разнообразием, переменами, энтузиазмом;

(b) дает возможность совершенствовать профессиональные качества и развиваться как личность;

(c) является полезной и значимой для общества;

(d) позволяет мне быть креативным и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа

(a) признавалась и ценилась моей организацией;

(b) давала бы возможность для профессионального роста и совершенствования;

(c) была сопряжена с большим разнообразием;

(d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если

(a) в процессе ее выполнения мало контактов с другими людьми

(b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;

(c) невозможно установить и поддерживать добрые отношения с коллегами;

(d) у меня мало самостоятельности и возможности для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая

(a) обеспечивает хорошие рабочие условия;

(b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;

(c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;

(d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если

(a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;

(b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;

(c) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;

(d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно

(a) дать людям возможность лучше узнать друг друга;

(b) предоставить работнику ставить цели и достигать их;

(c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;

(d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где

(a) у меня будет мало самостоятельности и возможности самосовершенствоваться;

(b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;

(c) очень мало контактов с широким кругом людей;

(d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если

(a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;

(b) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;

(c) мои достижения были бы оценены другими людьми;

(d) я точно бы знал, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если

(a) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;

(b) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;

(c) уровень оплаты труда не соответствовал сложности работы;

(d) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять

(a) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;

(b) возможность лучше узнать своих коллег по работе;

(c) возможность выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения

всех сил;

(d) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила мне меньше удовлетворения, если

(a) не допускала возможности хотя бы небольшого творческого вклада;

(b) осуществлялась бы изолированно, т.е. нужно работать в одиночку;

(c) отсутствовал бы благоприятный климат, в котором работник мог бы расти;

(d) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где

- (a) другие люди признают и ценят выполняемую мною работу;
- (b) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- (c) имеется достойная система надбавок и льгот;
- (d) можно выдвигать и апробировать новые идеи, проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где

- (a) не существует разнообразия или перемен в работе;
- (b) у меня будет мало возможности влиять на принимаемые решения;
- (c) заработная плата не слишком высока;
- (d) условия работы не достаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать

- (a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- (b) возможности проявлять креативность;
- (c) возможности встречаться с интересными людьми;
- (d) чувство удовлетворенности и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если

- (a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- (b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- (c) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- (d) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне

- (a) множество контактов с широким кругом интересных людей;
- (b) возможность установления и достижения целей;
- (c) возможность влиять на принятие решения;
- (d) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, чтобы мне нравилась работа, если

- (a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно, шумно;
- (b) мало шансов влиять на других людей;
- (c) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- (d) я не мог бы проявлять креативности и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно

- (a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- (b) создать условия для проявления работником самостоятельности;
- (c) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- (d) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где

- (a) условия работы некомфортны, грязно, шумно и т.д.
- (b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- (c) работа не является интересной или полезной;
- (d) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда

- (a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- (b) существуют возможности для маневра и проявления гибкости;
- (c) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- (d) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая

- (a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- (b) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- (c) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- (d) была бы не конкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где

- (a) работа интересная и полезная;
- (b) люди могут устанавливать длительные дружеские отношения;
- (c) меня окружали бы интересные люди;
- (d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна

- (a) предусматривать, чтобы большую часть времени человек работал в одиночку;
- (b) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- (c) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- (d) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно

- (a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- (b) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- (c) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- (d) стимулирует и поощряет выдвижение новых целей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если

- (a) не мог бы выполнять сложную, перспективную работу;
- (b) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- (c) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- (d) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются

- (a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- (b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- (c) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- (d) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Ключ к тесту

Завершив работу над тестом, вы получите общий результат по каждому из 12 мотивационных факторов. Большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, свидетельствует о его высокой значимости для вас, малое количество баллов показывает низкий уровень потребности относительно прочих факторов.

Номер фактора

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность может изменяться в течение трудовой жизни: увеличение трат приводит к росту потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств и т.д.).

2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обязательной связи, позволяющей судить о результатах своей работы.

4. Потребность в социальных контактах. Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам. Этот фактор может иметь низкое значение, но человек быть хорошо социально адаптирован.

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные отношения.

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

7. Потребность ставить сложные цели и достигать их.

8. Потребность во влиянии и власти, стремление руководить другими.

9. Потребность в разнообразии, переменах, стремление избегать рутинности.

10. Потребность в творчестве, возможности нестандартно мыслить.

11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.

12. Потребность быть востребованным, полезным.

Таблица ответов

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	a				b			c			d	
2		d	a			b						c
3			c	b	d				a			
4			c	a		b			d			

5	c	b	a							d		
6	b	a				d					C	
7			a		b	d					C	
8								a	d	b	c	
9						a		d	c		b	
10	b			a	c					d		
11		a	b			d					c	
12		d				c	a			b		
13		d			a		b			c		
14	d			c						b	a	
15			d			c		a	b			
16	c		b				a	d				
17			a		b		c		d			
18				b				d		a	c	
19	c					a		b		d		
20	c	d						b	a			
21			a	c						b	d	
22	a	b						c		d		
23	d			a			b	c				
24		a					c	b		d		
25		a		d					c		b	
26		a		b					d		c	
27					d	a	c				b	
28					c		d		b		a	
29				c	b			d			a	
30				a	c	b			d			
31	a		b				c			d		
32							a			b	c	d
33					c		d			a		b
Итого												

Задание 3.

Прочитайте кейс. Ответьте на вопрос письменно.

Том, Дик и Гарри

Вы отвечаете за небольшой отдел и имеете в подчинении трех сотрудников – Тома, Дика и Гарри. Ключ к успеху вашего отдела заключается в том, что бы они были максимально мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников.

Том относится к тому типу людей, которых трудно менять. Количество прогулов у него намного больше среднего. Он очень любит семью (жену и троих маленьких детей) и считает их центром своей жизни. Лучшее всего о Томе говорит тот факт, что он принадлежит к поколению хиппи и глубоко верит в ценности этой культуры. В результате то, что компания может предложить ему, лишь в малой степени способно его вдохновить. Он считает, что работа – это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей его семьи, и ничего больше. В общем, Том выполняет свою работу вполне добросовестно, но все попытки заставить его делать сверх того проваливаются. Он обладает некоторым шармом, дружелюбен, но всё же нельзя сказать, что он всей душой предан компании. Ему в основном разрешали «делать всё по-своему», пока он соответствовал минимальным производственным стандартам.

Дик во многом отличается от Тома. Как и Том, он приятный парень, но в отличие от Тома он положительно относится к правилам компании и существующей системе вознаграждения. Он в высшей степени предан компании. Проблема Дика в том, что лишь немного он может делать самостоятельно. Он хорошо выполняет порученное ему, но при этом лишен творческой жилки и чувствует свою зависимость, когда требуются самостоятельные действия. К тому же он весьма застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится иметь дело с людьми из

других отделов. В определенной степени это наносит ущерб его работе, поскольку он не может хорошо представлять перед другими отделами компании и перед руководством.

Гарри, напротив, очень настойчивый человек. Он работает ради денег и с готовностью меняет работу, если ему предложат большую зарплату. Он действительно очень хорошо работает на благо компании, но ожидает, что компания будет работать на него. В той должности, которую он занимает, он не прочь работать по 60 часов в неделю, лишь бы платили достаточно. Хотя ему приходится содержать семью и помогать престарелому отцу, однажды он спокойно бросил работу, когда работодатель не повысил его вознаграждения, полагая, что тот и так зарабатывает слишком много. Он настоящий ведущий. Менеджер с его последнего места работы говорил, что Гарри очень сильная личность, поэтому они были рады избавиться от него, хотя он исключительно хорошо работает. Его предыдущий начальник отмечал, что Гарри все время чего-то не хватает: если не повышения зарплаты, то каких-нибудь дополнительных льгот. Создается ощущение, что он никогда не будет удовлетворен.

1. Можете ли Вы объяснить мотивацию Тома, Дика и Гарри с помощью одной или нескольких теорий мотивации?

Задание 4

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

В чужой монастырь со своим уставом...

Стены офиса Антона Семеновича Самойленко увешаны большими графиками, по одному на каждого продавца. На них отмечены разноцветными фломастерами общее число телефонных звонков, деловых встреч и заказов, проведенных каждым продавцом еженедельно. Графики ясно видны каждому, кто входит в офис Антона Семеновича, как сотрудникам, так и клиентам.

Ежедневно в 9 часов утра он вызывает бригаду продавцов в свой офис на «ежедневное стимулирующее собрание». Во время этих собраний продавцы стоят и подвергаются резкой критике за вчерашнюю работу. Ни разу Антон Семенович не пытался произнести слово похвалы, он в нее не верит.

Он непоколебимо верит в тот стиль управления, который сформировали долгие годы службы в армии прапорщиком, старшиной роты связи. Там все было четко и ясно: «Действуй по уставу — завоеешь честь и славу». Какое либо различие между командованием в армии и на гражданке, в крупном универмаге строительных товаров прапорщик Самойленко не видел.

После каждого из таких собраний продавцы вываливались из офиса толпой в угнетенном состоянии духа.

У Антона Семеновича есть привычка стоять сзади продавцов во время деловых телефонных переговорах о контактах. Почти тут же они постоянно получают едкие замечания исключительно критического или саркастического характера.

Такие методы работы способствуют высокой текучести (до 25% в летние месяцы) среди продавцов его отдела.

Вопрос для обсуждения:

1. Что бы вы посоветовали предпринять Антону Семеновичу для снижения текучести кадров? Почему подобные методы были эффективны в армейских условиях?

Задание 5

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

Доброе слово и...

После полудня каждую пятницу Петров Владимир Анатольевич весьма экспансивно благодарит свою команду за все ее усилия в течение недели. Он помнит, насколько приятно было получать подобную традиционную похвалу от секретаря райкома в бытность его работы инструктором Петроград-ского райкома КПСС Ленинграда. По мнению Владимира Анатольевича, «доброе слово и кошке приятно, а значит, похвала всегда неизменно поднимает настроение, особенно перед выходными, и, безусловно, является мощным мотивационным рычагом».

К великому удивлению г-на Петрова, такая практика получила известность среди его подчиненных как «вливание по пятницам» и давно уже не воспринимается ими всерьез.

Каждую неделю Владимир Анатольевич проводит с сотрудниками собрание, на котором любая проблема и решение выносятся на обсуждение, хотя многие решения затрагивают только одного или двух человек. Сотрудники считают это времяпрепровождение напрасным и скучным занятием. В результате, хоть они и любят Петрова как человека, но втайне считают его не слишком умелым руководителем.

Вопрос для обсуждения:

1. Почему, на ваш взгляд, неэффективна «система» мотивации, применяемая Владимиром Анатольевичем? Почему подобные методы были эффективны в партийных структурах?

6. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень оценочных средств

Оценочные средства представляют собой задания, обязательные для выполнения аспирантом, позволяющие ему приобрести теоретические знания, практически умения (навыки) и опыт, а также решать задачи, связанные с будущей профессиональной деятельностью. Включает в себя знания для текущего контроля уровня успеваемости, оценивающие ход освоения дисциплины, и задания для промежуточной аттестации обучающихся, обеспечивающие оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине.

Примерные оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости

Текущий контроль предполагает регулярный учет и контроль выполнения различных видов домашних заданий, усвоения теоретического материала. На аудиторных занятиях должны преобладать устные формы контроля.

Примерные оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости

Темы докладов (сообщений)

1. Исторические предпосылки менеджмента
2. Этапы развития менеджмента
3. Научные школы менеджмента
4. Основные подходы, которые внесли значительный вклад в развитие управленческой науки.
5. Развитие отечественного управления
6. Современный российский менеджмент
7. Японская модель менеджмента
8. Американская модель менеджмента
9. Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента
10. Теория X и теория Y
11. Теория Z
12. Виды менеджмента
13. Понятие и классификация методов управления
14. Функция менеджмента «планирование»
15. Функция менеджмента «организация»
16. Функция менеджмента «мотивация»
17. Функция менеджмента «контроль»
18. Функция менеджмента «координация»
19. Цикл процесса управления. Учет, контроль и анализ как общие функции менеджмента
20. Цикл процесса управления. Прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента
21. Теории мотивации
22. Понятие и классификация организаций
23. Структуризация деятельности организаций

24. Типы организационных структур
25. Линейная структура управления, ее достоинства и недостатки
26. Функциональная структура управления, ее достоинства и недостатки
27. Линейно-функциональная структура управления, ее достоинства и недостатки
28. Матричная структура управления, ее достоинства и недостатки
29. Дивизиональная структура управления, ее достоинства и недостатки
30. Основные организационно-правовые формы
31. Современные тенденции в развитии организаций. Новые типы организаций
32. Сущность стратегического управления
33. Анализ внешней среды: макроокружения и непосредственного окружения
34. Анализ внутренней среды
35. Метод SWOT-анализа
36. Миссия организации: широкое и узкое понимание миссии
37. Стиль руководства. Сравнительный анализ авторитарного, демократического и либерального стилей руководства.
38. Природа конфликта в организации. Основные стадии развития конфликта.
39. Современный менеджер: понятие, личные и деловые качества, функции.

Примерные оценочные средства для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Список вопросов к зачету

(Сущность и понятие менеджмента. Организация и менеджмент.

1. Концепция менеджмента Закономерности управления различными системами.
2. Управление социально-экономическими системами (организацией).
3. Функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).
4. Человек в системе менеджмента. Роли менеджера.
5. Менеджер: основные функции и характеристики современного менеджера.
6. Основные категории менеджмента: принципы и методы управления, понятие объекта и субъекта управления.
7. Научные подходы к менеджменту системный, комплексный, процессный, ситуационный, динамический.
8. Виды управленческой деятельности: предметные функции менеджмента.
9. Виды управленческой деятельности: социально-психологические функции менеджмента.
10. Инфраструктура менеджмента: внутренняя и внешняя среда организации.
11. Научные школы менеджмента: общая характеристика.
12. Научные школы менеджмента: школа научного управления.
13. Научные школы менеджмента: школа человеческих отношений.
14. Научные школы менеджмента: организационные теории менеджмента.
15. Научные школы менеджмента: «синтетические» теории менеджмента.
16. Понятие стратегического управления организацией, этапы стратегического управления
17. Ресурсы, необходимые для управления организацией
18. Эталонные стратегии развития организации
19. Оперативное управление.
20. Принципы менеджмента.
21. Четыре научных подхода к управлению организацией.
22. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений.
23. Характеристика процесса принятия управленческих решений: основные этапы и стадии.

6.3. Система оценивания результатов и критерии выставления

Для оценивания результатов промежуточной аттестации применяется система оценивания, включающая следующие оценки: «зачтено», «не зачтено».

Зачет. Критерии оценивания

Допуск к зачету осуществляется на основании посещаемости обучающимся аудиторных занятий и успешном освоении материалов лекций и семинаров.

Знания обучающихся оцениваются путем выставления по результатам ответа обучающегося итоговой оценки «зачтено», либо «не зачтено».

Оценка «зачтено» при приеме зачета выставляется в случае:

- полного и правильного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов;
- самостоятельной подготовки обучающегося к ответу в установленные для этого сроки, исключая использование нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;
- владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом;
- логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь;
- приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам;
- лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «зачтено» может быть выставлена также при соблюдении вышеперечисленных требований в основном, без существенных ошибок и пробелов при изложении обучающимся учебного материала, приведении ссылок на нормативно-правовые акты, а также на их отдельные принципиально значимые положения.

Оценка «не зачтено» при приеме зачета выставляется в случае:

- отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;
- невозможности изложения обучающимся учебного материала по одному или всем вопросам;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по одному или всем вопросам;
- невладения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом;
- невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков может служить основанием для выставления обучающемуся оценки «не зачтено».

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающимся в случаях:

- необходимости конкретизации информации по вопросам с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;
- необходимости проверки знаний отвечающего по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Семенов, А. К. Теория менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85575.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература

1. Каблашова, И. В. Менеджмент: практикум : учебно-методическое пособие / И. В. Каблашова, И. В. Логунова. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 167 с. — ISBN 978-5-7731-0758-3. — Текст : электронный //

Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93264.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. — 4-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — ISBN 978-5-238-01095-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81661.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. <http://biblioclub.ru/> – электронная библиотечная система «Университетская библиотека Онлайн»
2. www.iprbookshop.ru - электронная библиотечная система IPR BOOKS
3. <http://www.yurist.ru>
4. <http://www.garant.ru> – ГАРАНТ: [Информационно-правовой портал]
5. Справочная правовая система Консультант Плюс (сетевая):
- Российское законодательство

9 Лицензионное программное обеспечение

- MS Windows 7 Профессиональная
- MS Windows 10 Pro

10 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

В зависимости от вида проводимых занятий используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины:

- лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);
- помещения для проведения семинарских (практических) занятий (с типовым оборудованием, обеспечивающим применение современных информационных технологий и наглядными пособиями);
- библиотека (имеющая читальные залы и рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет).

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.