

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра управления

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических работ по дисциплине
«Теория управления»

для студентов всех форм обучения по направлению
21.03.02 «Землеустройство и кадастры»

Воронеж 2021

УДК 331.2 (07)
ББК 65.245я 7
Б19

Составители:

докт. техн. наук А.И. Половинкина,
канд. техн. наук Н.Ю. Калинина,
канд. экон. наук Е.А. Авдеева

Теория управления: методические указания к выполнению практических работ для студентов направления подготовки 21.03.02 «Землеустройство и кадастры» всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: А. И. Половинкина, Н. Ю. Калинина, Е.А. Авдеева. Воронеж. Изд-во ВГТУ, 2021. 49 с.

Прежде чем приступить к изучению и использованию практических работ, необходимо ознакомиться с материалами вышеуказанного учебного пособия, узнать и принять его содержание, логику и структуру, что определит адекватные подходы к решению предлагаемых практических ситуаций, поможет ответить на поставленные вопросы.

Ил. 2. Табл. 8. Библиогр.: 2 назв.

УДК 331.2 (07)
ББК 65.245я 7

Рецензент – Н. А. Анисимова, к.э.н. проф. кафедры цифровой и отраслевой экономики ВГТУ

Издается по решению учебно-методического совета Воронежского государственного технического университета

"О том, что сделал — не кричи,
Что будешь делать — умолчи;
Поведай — только без прикрас —
О том, что делаешь сейчас".
Абуталиб Гафуров

Практические задачи по мыслительной технике в менеджменте

Задачи с подобными решениями по бизнесу – менеджменту позволяют в доступной форме рассматривать вопросы собственности, принятия решений, денежного обращения, получения дохода и прибыли, акционирования, торговли. Среди предложенных задач есть интересные задачи знаменитых ученых, писателей, среди которых И. Ньютон, Эйлер, М.Е. Салтыков-Щедрин, Л.Н. Толстой, О. Генри.

ЗАДАЧИ

1.Общеобразовательные, логические

1.1. Имеется 9 упаковок малярных красок. Известно, что одна из них фальшивая, отличающаяся от настоящих несколько меньшим весом. Это отличие устанавливается взвешиванием, стоимость одной такой процедуры 100 руб. Причем можно воспользоваться гирями (вес упаковок неизвестен) или взвешивать упаковки по отношению друг к другу, раскладывая их в любом количестве по двум чашкам весов.

Каковы минимальные затраты на обнаружение фальшивой упаковки?

1.2. У разорившегося предпринимателя спросили, сколько у него осталось денег. Он сказал, что если к оставшемуся капиталу прибавить 1 млн. руб., то получится столько, сколько ему нужно, чтобы не разориться, а если прибавить 2 млн., то получится вдвое больше того, что нужно было, чтобы не разориться.

Сколько у этого предпринимателя было капитала, когда он объявил себя банкротом?

1.3. Как разделить между двумя компаньонами 7 млн. руб. так, чтобы у одного оставалось на 3 млн. руб. больше, чем у другого?

1.4. В семейном предприятии участвуют братья и сестры. У каждого брата число братьев и сестер одинаково. У каждой сестры вдвое меньше сестер, чем братьев.

Сколько в семейном предприятии братьев и сестер?

1.5. Автомобиль с прицепом стоит 1,5 млн. руб., причем автомобиль дороже прицепа на 1,3 млн. руб.

Сколько стоят автомобиль и прицеп по отдельности?

ОТВЕТЫ И РЕШЕНИЯ

1.1. Можно обойтись всего двумя взвешиваниями:

а) положить на каждую чашку весов по 3 любые монеты; если монеты уравновесятся, значит, фальшивая в оставшейся тройке; если одна из чашек окажется легче — искомая монета в ней.

б) из тройки монет, в которой обнаружена фальшивая, две любые монеты разложить по чашкам весов; если монеты уравновесятся, значит, фальшивая — оставшаяся; если одна из монет окажется легче, значит, она и есть фальшивая.

Из этого следует, что взвешивание обойдется в 200 руб.

1.2. Обозначим оставшийся капитал через x . Тогда

$$x + 1 = 0,5(x + 2) \text{ (млн. руб.)},$$

откуда $x = 0$ руб.

1.3. 5 млн. руб. и 2 млн. руб.

1.4. 4 брата и три сестры.

1.5. Обозначая через A и $П$ стоимости автомобиля и прицепа, получим следующие очевидные равенства:

$$A + П = 1,5 \text{ млн. руб.},$$

$$A - П = 1,3 \text{ млн. руб.}$$

Складывая левые и правые части равенств, получим:

$$2A = 2,8 \text{ млн. руб.}, \text{ следовательно, } A = 1,4 \text{ млн. руб.}, П = 0,1 \text{ млн. руб.}$$

Практические занятия по темам

Тема 1. Введение в менеджмент

Цель практического занятия: закрепление имеющихся теоретических знаний по теме «*Введение в менеджмент*», развитие у студентов способности анализировать, приводить аргументы в поддержку своего мнения.

Задание. Внимательно прочитайте утверждения и отметьте неверные. Перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Результаты работы обсуждаются на занятии. Ответы студентов сопровождаются примерами.

- Управление—это целенаправленный процесс.
- Менеджмент является отраслью знаний, а не наукой.
- Принципы менеджмента настолько обязательно использовать при управлении предприятием, насколько и принципы этики.
- Наиболее эффективным в процессе управления является экономический метод.
- Менеджером невозможно стать, им нужно родиться.
- Менеджеры технического уровня больше взаимодействуют со своими подчиненными, чем менеджеры других уровней—со своими подчиненными.
- Наука выделяет четыре уровня управления: базовый, технический, управленческий, институциональный.
- Менеджмент—это управление в рыночных условиях.
- Командно-плановая экономика более выгодна производителям, чем потребителям.
- Рыночная экономика имеет преимущества и недостатки.
- Основными методами менеджмента являются: административный, экономический и социально-психологический.
- Руководитель подразделения не обязательно лучший специалист, он должен быть лучшим координатором.
- Менеджмент обязательно включает изучение взаимодействия человека и организации.

- При управлении организацией сложно следовать принципу научной обоснованности, поскольку многие решения приходится принимать в условиях неопределенности.
- Коммуникабельность — основное качество, необходимое менеджеру.
- Менеджмент—англоязычное слово.
- Менеджер—это наемный работник, принимающий управленческие решения.
- Профессия менеджер появилась в конце XIXв. В Англии.
- Под принципом плановости понимается осуществление в организации планирования, определяющего основные направления ее развития.
- Управление—процесс систематический, исключающий риск.

Ситуация 1.1.

Вашему вниманию предлагаются два наиболее распространенных взгляда на менеджмент:

1. Менеджмент, как и любая наука, может быть механически заучен (как таблица умножения) и применен на практике в любой ситуации.
2. Менеджмент - это сложное социально-экономическое и технически информационное явление, т.к. ситуации не стандартны. Важна не сама теория менеджмента, а искусство ее применения на практике.

Постановка задачи:

1. Какую позицию вы считаете правильной?
2. В какой степени современный менеджер должен руководствоваться наукой управления, а в какой - опираться на искусство управления?

Заполните таблицу 1.

	Высший уровень		Средний уровень		Низший уровень	
	ИО	РО	ИО	РО	ИО	РО
Наука, знание						
Искусство, интуиция						
Итого:	100%	100%	100%	100%	100%	100%

ИО - индивидуальная оценка, РО - рекомендуемая оценка

3. В какой степени современный менеджер должен использовать опыт,

интуицию и теорию менеджмента? Заполните таблицу 2.

	Высший уровень		Средний уровень		Низший уровень	
	ИО	РО	ИО	РО	ИО	РО
Наука, знание						
Искусство, интуиция						
Наука (теория)						
Итого:	100%	100%	100%	100%	100%	100%

ИО - индивидуальная оценка, РО - рекомендуемая оценка

Ситуация 1.2.

Вам предлагается рассмотреть две наиболее распространенные точки зрения на вклад различных научных школ в теорию менеджмента:

- все действующие научные школы образуют монистическую, единую, общепринятую и законченную модель теории менеджмента;
- создать такую теорию невозможно, но нужно учитывать и использовать рациональное содержание позиций всех существующих школ.

Постановка задачи.

Какую точку зрения вы считаете правильной?

Опытный, преуспевающий менеджер часто любит повторять: «У меня своя концепция управления!» Согласны ли вы с подобным утверждением?

Из каких элементов известных теорий менеджмента вы планируете составить индивидуальную концепцию управления организацией и персоналом?

Тест 1.1. Вопросы по теме

1. Знакома ли вам хоть одна из перечисленных ниже фамилий западных ученых? Основоположниками каких теорий они являются?

1. Ф. Тейлор
2. Г1 Эмерсон
3. Г. Черч
4. А. Файоль
5. М. Фоллет
6. Ф. Герцберг
7. М. Грегор
8. Другая (впишите, пожалуйста)

2. Знакома ли вам хоть одна из перечисленных ниже фамилий отечественных ученых? Какие подходы, теории, концепции и парадигмы они предлагали?

1. А. Богданов
2. А. Берг
3. А. Колмагоров

4. А. Гастев
5. П. Керженцев
6. Другая (впишите, пожалуйста)
3. Читали ли вы какую-нибудь литературу по теории управления?
 1. Да (впишите название книги и фамилию автора)
 2. Нет
 3. Затрудняюсь ответить
4. Какой подход к управлению вы знаете и считаете наиболее современным?
 1. Процессный
 2. Ситуационный
 3. Системный
 4. Количественный
 5. Другой
5. Какая система поощрения персонала кажется вам наиболее прогрессивной?
 1. Поощрения за успехи
 2. Поощрения за результат
 3. Комплексная система
 4. Другая

Тест 1.2.

Внимательно прочитайте утверждения и отметьте неверные.

1. Менеджмент (теория управления) не является самостоятельной наукой.
2. Результат в управлении определяется часто в зависимости от совокупности ряда трудно прогнозируемых стихийных обстоятельств.
3. Результат в управлении в большей степени связан с теорией управления, а не с искусством применения его на практике.
4. Менеджмент определяется только как функция (вид деятельности), то есть не интеграционный процесс.
5. Законы в теории управления нельзя абсолютизировать, это не догма, а принципы отбора необходимой информации для принятия решений менеджером.
6. Организацию можно определить, как систематизированное сознательное объединение действий людей, преследующих достижение определенных личных целей.
7. Управление является составляющей организации.
8. Набор (состав, перечень) функции управления не зависит от размеров организации.
9. Организация производства не относится к основным функциям управления.

10. В отношении конкретной организации управление имеет координирующую роль.
11. Проектирование любой работы начинается с построения структуры организации.
12. Менеджеры - это те, кто имеет предметом и продуктом труда принятие управленческих решений.
13. Организация живет, функционирует только потому, что в ней работают люди.
14. Стремление к цели персонала формирует цели организации.
15. Работа в организации не приводит к потере личной независимости в обмен на достижение цели.
16. Коммуникации (деловые контакты) являются важным организационным процессом.
17. Управление направлено в первую очередь на изменение организационной культуры.
18. Системный подход к изучению управления основан на измерении переменных, создающих только внешнюю среду организации.
19. Менеджмент обязательно включает изучение взаимодействия человека и организации.
20. Не существует ни одной организации без постоянного взаимодействия с внешней средой.
21. Менеджмент пронизывает всю организацию, касаясь и затрагивая практически все сферы ее деятельности.

Ответы:

Неправильные - 1,3,4,9,11,15,17,18

Правильные - 2,5,6,7,8,10,12,13,14,16,19,20,21

Тема 2. История менеджмента

Цель практического занятия: закрепление имеющихся теоретических знаний по теме "*История менеджмента*", развитие у студентов способности анализировать, приводить аргументы в поддержку своего мнения.

1. Закрепить теоретические знания следует по школам менеджмента: школа научного управления (рационалистическая), классическая (административная) школа в управлении, школа психологии и человеческих отношений, школа науки управления (количественная). При этом важно учесть, что новые взгляды на проблему управления возникают вследствие изменений в

общественном производстве. При изучении эволюции управленческой мысли следует обратить внимание на роль промышленной революции в развитии теории и практики управления и создании предпосылок формирования менеджмента как управления особого рода. При обсуждении основных положений школы науки управления следует раскрыть содержание понятий «системный подход», «система и ее основные элементы», а также раскрыть смысл ситуационного и процессного подходов.

Семинары по истории развития менеджмента: Развитие управленческой мысли в: Древняя Месопотамия, Древний Египет, Античная Греция и Рим. Средневековая Европа и Средневековый Восток. 3 крупных исторических этапа в Средние века. Развитие управленческой мысли в XVIII-XIX вв. Научная и Административные школы. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Эмпирическая школа.

2. Далее следует дать сравнительную характеристику современных моделей управления: американской, японской и европейской, а также подробно рассмотреть предпосылки и этапы становления менеджмента в России.

Занятие рекомендуется провести в форме докладов с их последующим обсуждением.

Самостоятельная письменная работа

Заполните Таблица 3

Таблица 1 Особенности разных периодов развития науки управления

Периоды развития науки управления	Хронологический период	Представители	Заслуги	Недостатки
1. Древний				
2. Индустриальный				
3. Период систематизации:				
3.1. Школа научного управления				
3.2. Классическая школа				
3.3. Школа психологии и человеческих отношений				
4.				

Информационный период:				
4.1. Школа науки управления				

2. Какие идеи, содержащиеся в управленческих концепциях первой половины XX века, можно без корректировки применить на практике?

Тема 3. Национальные особенности менеджмента

Занятие 1. Цель практического занятия: закрепление имеющихся теоретических знаний по разделу "*Национальные особенности менеджмента*".

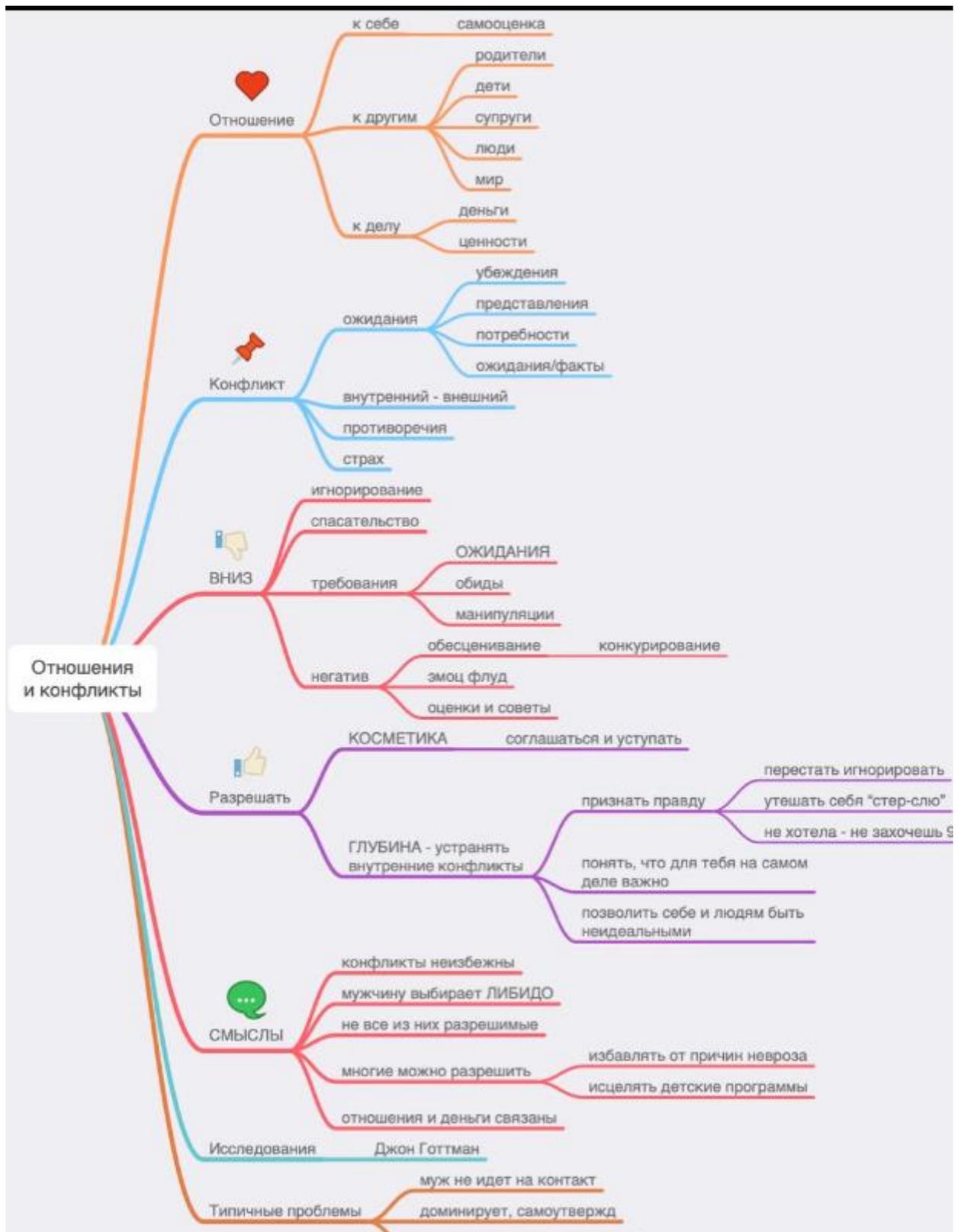
Ответьте на вопросы и обоснуйте ответы:

1. В чем заключается основное содержание аграрной реформы П.А. Столыпина?
2. Чем обусловлено бурное развитие исследований в области управления в 20-е гг. XX в.?
3. В каких организационных формах происходило развитие науки управления России в 20-е гг.?
4. В чем содержание всеобщей организационной науки А.А. Богданова?
5. К чему сводятся правила «Как надо работать», предложенные А.К. Гастевым?
6. В чем состоит вклад П.М. Керженцева в становление Российской науки?
7. Какой вклад внесли О.А. Ерманский, Н.А. Амосов. 20-е годы?
8. Какой вклад внесли Л. Канторович, В.С. Немчинов, В.В. Новожилов?
9. В чем суть "Косыгинской" хозяйственной реформы в 1960-х?
10. Каковы особенности организации производства на крупных предприятиях Японии?
11. В чем специфика японских методов управления?
12. Каковы особенности японской системы продвижения по службе?
13. Как можно охарактеризовать особенности американского менеджмента?

14. Что показывает сравнительный анализ японского и американского менеджмента?
15. Какова специфика английского подхода к формированию менеджмента?
16. Какие отличия Немецкого и Французского менеджмента?
17. Каковы особенности демократического управления в Швеции?
18. В чем отличие Британского менеджмента от управления в других европейских странах?
19. Влияет ли национальная культура на менеджмент?

Занятие 2. Цель практического занятия: Научиться составлять интеллектуальные карты (*карты памяти, концепт-карты*) для обработки информации.

Задание: составить концепт-карты по системе Т.Бьюзона по особенностям менеджмента в разных странах (*для каждого студента преподаватель выдает задание индивидуально*): Японии, Америке, европейских странах. В схемах «ветки дерева» передают информацию от общего к частному. Слова могут заменяться образами или символами. Пример (*автор представленной карты к.э.н. доц. Половинкин И.С.*):



Тема 4. Организация как система управления

Цель практического занятия: закрепление имеющихся теоретических знаний по разделу "*Внешняя и внутренняя среда организации*", развитие у студентов способности анализировать, приводить аргументы в поддержку своего мнения.

1. Обсуждение следует начать с определений организации как процесса, как объекта, как воздействия. Целесообразно определить, что такое система, элемент, структура системы, горизонтальные и вертикальные связи, какими свойствами обладает система. Далее студенты должны пояснить, в чем заключается системный характер организации, почему организация – это открытая система, сформулировать законы, которым подчиняется функционирование организации (законы синергии, сохранения пропорциональности, композиции, самосохранения, онтогенеза и др.).

2. Характеризуя внутреннюю среду организации, необходимо проследить взаимосвязь целей, структуры, технологии, задач и человеческих ресурсов.

3. К факторам прямого воздействия внешней среды следует относить те, которые непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают на себе её влияние: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, контактные аудитории (СМИ, общества потребителей и т.п.). К факторам косвенного воздействия относят экономическое окружение, политическое окружение, социокультурное окружение, глобализацию.

4. Далее обсуждения следует подкрепить примерами из хозяйственной практики, которые студенты должны подготовить и проанализировать в ходе подготовки к занятию.

Самостоятельная письменная работа

Изобразите графически модель организации в виде открытой системы с указанием взаимосвязей между её элементами, (*для каждого студента преподаватель выдает задание индивидуально*). Карта памяти – один из вариантов.

Практическая работа 2. Использование SWOT- анализа внутренней и внешней среды организации.

Цель: научиться применять SWOT-анализ в качестве рабочего инструмента анализа внутренней и внешней среды организации и принятия управленческих решений.

Задачи:

- исследовать методологию SWOT-анализа;
- изучить практику применения;

В ходе занятия студент:

- анализирует управленческий кейс использования SWOT-анализа, предложенный преподавателем;
- создает собственный пример и анализирует применение SWOT-анализа в конкретной управленческой ситуации.

Тема 5. Планирование - функция управления

Цель практического занятия: закрепить теорию по разделу "*Планирование и цели в управлении*", выработать у студентов понимание природы, роли и места индивидуальных, групповых и организационных целей в управлении, а также способов их установления.

После изучения темы студенты должны уметь:

- уметь формировать миссию организации;
- анализировать природу целей в организации и обнаруживать их взаимосвязь с другими элементами системы управления;
- выделять цели в системе понятий «цель - средства - результат» и «миссия-цель - стратегия- задачи- политика»;
- формулировать индивидуальные, групповые и организационные цели в соответствии с их функциями, типами и предъявляемыми к ним требованиями;
- осознанно участвовать в процессе управления по целям.

Задание 1. Сформировать миссии организаций в разными видами деятельности. *(для каждого студента преподаватель выдает задание индивидуально).*

Ситуация. Молодой специалист Крутов обсуждает с руководителем

организации Федотовым проблему постановки целей в управлении.

-Управление всегда осуществляется для достижения цели, - говорит Крутов, - причем вполне конкретной для каждого объекта управления и связанной с состоянием этого объекта и среды, в которой он находится. Особенно важно определить цель управления, то есть миссию (предназначение) фирмы.

-Я думаю, что цель управления объектом должна быть единственной. Только тогда можно добиться оптимального управления, - продолжает мысль Федотов.

Затем Крутов затронул вопрос о том, что для реализации оптимального управления недостаточно знать целевую функцию управления и заданные для нее ограничения. Нужна также информация о состоянии объекта управления и внешней среды и о множестве возможных состояний элементов управления.

Постановка задачи.

1. Согласны ли вы с утверждением, что цель управления должна быть единственной?
2. Следует ли при определении цели учитывать внешние факторы, влияющие на процесс управления?
3. Как должна выбираться целевая функция управления?
4. Что понимается в теории и практике под оптимальным управлением объектом?

Тест 1. "Цели в управлении"

Прочитайте, отметьте неправильные утверждения:

1. Организационные цели одинаковы у всех работников.
2. Критерий как основа цели организации лежит не в организации, а вне ее.
3. Цели организации определяются не качественными, а в основном количественными показателями.
4. Прибыль не является целью некоммерческой организации.
5. Количество целей определяется размером организации.

6. Цели во многом определяют систему управления.
7. Цель организации - это сумма целей ее подразделений.
8. Иерархия целей в организации имеет линейную основу.
9. Миссия является средством достижения целей.
10. Более общая цель называется стратегией.
11. Политика обуславливает цели организации.
12. Управление по целям - обсуждение целей с подчиненными.
13. Оценка работы является функцией цели.
14. Повышение качества управления и производства - эта цель важна для любой организации.
15. Управление - это средство для организации (предприятия).
16. Люди не воспринимают не свои цели.
17. Эффективность - это то, насколько достигнуты цели организации.
18. Для человека цели являются главной мотивирующей силой.
19. Операционные цели идеалистичны, оперативные - реалистичны.
20. Цели должны быть одновременно реалистичными и совместимыми.

Вопросы для обсуждения

1. Какие миссии организаций вы знаете? Какие индивидуальные, групповые и организационные цели обеспечивают выполнение известных вам миссий?
2. Попробуйте определить личные долгосрочные и краткосрочные цели. Соответствуют ли цели предъявляемым к ним требованиям?
3. Как оптимизировать цели предприятия (организации) на условиях их множественности?
4. Что вы знаете об управлении по целям? Что вы можете сказать «за» и «против» этого метода?
5. Часто ли используется в организации метод управления по целям для повышения эффективности управления?
6. Мотивируют ли цели вас? Приведите примеры такого действия целей на вас.
7. Насколько полезен метод управления по целям для повышения

эффективности управления организации (предприятия)?

8. Как вы думаете, имеют ли менеджеры ясное представление о целях управляемой ими организации?

Тема 6. Организация - функция менеджмента.

Цель практического занятия: научиться проектировать организационную структуру управления предприятия.

Задание № 1

Ответьте на вопросы:

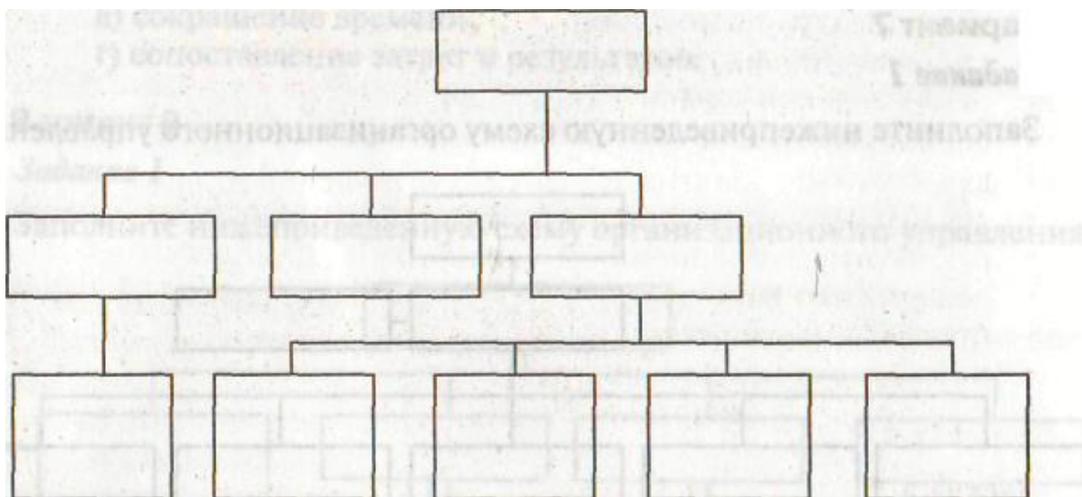
1. Что такое организационные структуры управления
2. Перечислите уровни управления
3. Каковы требования к построению структуры в организационном менеджменте
4. Охарактеризуйте линейную организационную структуру управления
5. Охарактеризуйте функциональную организационную структуру управления
6. Охарактеризуйте линейно - функциональную организационную структуру управления

Задачи:

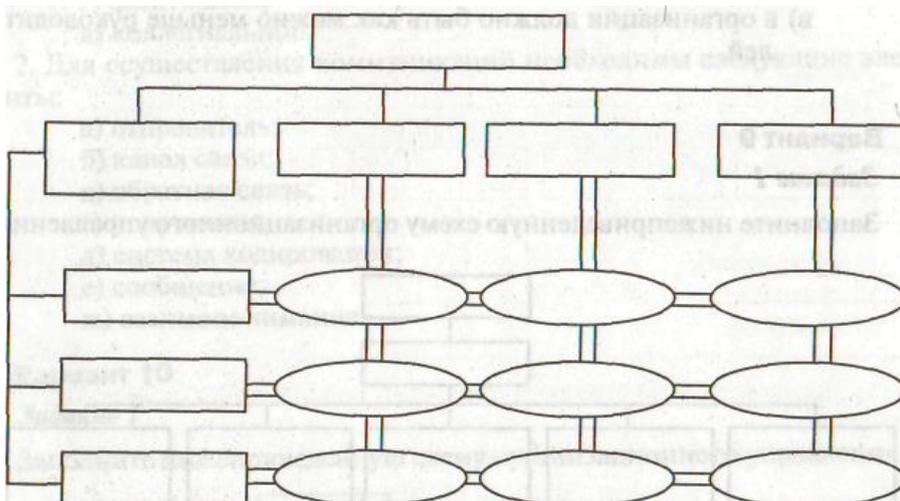
- изучить типологию и отличительные свойства наиболее распространенных ОСУ в теории и практике управления;
- исследовать методологию построения и реформирования ОСУ;
- научиться графическому построению разных типов ОСУ организаций (с разными видами деятельности).
- анализировать полномочия, определить норму управляемости на каждом иерархическом уровне;
- рассмотреть влияние законов и признаков организации на организационную структуру управления;

- заполнить приведенные схемы организационного управления;

а)



б)



в)

Заполните таблицу 4, используя данные из ОСУ **а** и **б**.

№ п/п	Должность	Полномочия

Задание № 2

Самостоятельная письменная работа.

Выберите тип организации (предприятие, оказывающее услуги населению; торговое предприятие; производственное предприятие), вид продукта, товара, услуги; определите название и численность персонала Вашей организации. Изобразите графически организационную структуру Вашей организации (*для каждого студента преподаватель выдает задание индивидуально*).

Рекомендации по выполнению практической работы по проектированию ОСУ (не менее 5 иерархических уровней и не линейную). 1) Миссию организации указать. 2) Указать метод проектирования ОСУ. 3) Определить тип ОСУ и обосновать, указав полномочия должностных лиц (*а не их обязанности!!!*). 4) Проанализируйте учет законов композиции и пропорциональности (и закон дополнения, если ОСУ дивизиональная). 5) Подчеркните иерархические уровни 6) В схеме отражаете только должности, связи (вертикальные и горизонтальные). Если используете аналоговый метод создания ОСУ, найдите и опишите ошибки в ракурсе теории менеджмента. Должностное лицо может наделяться одновременно разными полномочиями и вы указывайте все полномочия буквами рядом с указанной должностью (Л, Ф или Ш) и обосновывайте (*на постоянной основе или эпизодические*). Если рабочих в бригаде (*или работников в отделе, подразделении*) несколько на одинаковой должности, можно их количество указать цифрой.

Тема 7. Мотивация персонала организации.

Цель практического занятия: закрепление имеющихся теоретических знаний по теме "*Мотивация персонала организации*", развитие у студентов способности анализировать, приводить аргументы в поддержку своего мнения.

Задание 1. В спроектированных ранее ОСУ, рассмотрите особенности мотивации работников, и персонала организации в целом, с учетом их полномочий, ответственности на каждом иерархическом уровне. Смоделируйте возможность использования изученных теорий мотивации и законов Йеркса-Додсона.

Составьте интеллектуальные карты по составленным моделям (по методике Тони Бьюзона).

Деловая игра 1: «Мотивация работников предприятия»

Цель занятия — своевременное выявление проблем, их диагностика и принятие возможных мер для мотивации работников предприятия.

Задание. Выберите любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся в организации. Проанализируйте возможные причины их возникновения, степень влияния проблемы на деятельность организации. Предложите способы мотивации работников с целью разрешения проблемной ситуации с максимальной пользой для вашего предприятия.

Проблемные ситуации.

Высокая текучесть кадров среди продавцов-консультантов супермаркета.

Нарушение трудовой дисциплины стало нормой в организации.

Ценного специалиста по рекламе переманивает конкурент.

Работники неохотно участвуют во внутрифирменном соревновании, на разработку и проведение которого уже выделены средства.

Сотрудники вашего предприятия постоянно участвуют в научно-исследовательских проектах других организаций.

Предприятие получило выгодный заказ, осуществление которого требуется в сжатые сроки. Администрации с трудом удалось создать бригаду работников, которым будет продлен рабочий день за приличные премиальные.

Процедура повышения квалификации, необходимости переподготовки специалиста воспринимается в коллективе, без инициативы как наказание, а не привилегия.

Из центрального офиса происходит утечка информации конкуренту.

Несмотря на очевидную необходимость объединения отдела рекламы и отдела маркетинговых исследований, их сотрудники противятся и пытаются этому помешать.

10. Открытие своего первого ресторана обернулось непредвиденной проблемой для ресторатора. Люди с большим трудом приспосабливаются друг к другу. Происходит много разногласий.

Порядок выполнения работы

Всесторонний анализ ситуации:

место сложившейся ситуации (организация, рабочее место);

участники проблемной ситуации (должности, взаимосвязи, обязанности).

Определение возможных причин возникновения проблемы.

Планирование мотивации:

- выявление потребностей работников;
- определение возможных методов для мотивации работников;
- анализ изменения потребностей.

Мотивация (выбор и осуществление лишь тех мер, которые под силу организации *с учетом изученных теорий мотивации персонала*):

- создание условий, отвечающих потребностям работников;
- совершенствование системы вознаграждения за результаты работы;
- совершенствование корпоративной культуры предприятия, создание чувства привязанности работников к своему предприятию.

Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Задание 2: составить концепт-карты по системе Т.Бьюзона по содержательным и процессуальным теориям мотивации (*для каждого студента преподаватель выдает задание индивидуально*).

Тема 8. Контроль - функция управления

Цель практического занятия: закрепление имеющихся теоретических знаний по теме "*Контроль - функция управления*", развитие у студентов способности анализировать, приводить аргументы в поддержку своего мнения.

Задание 1. Студентам предлагается обсудить ряд вопросов:

1. Возможен ли контроль в закрытой системе? Докажите свой ответ.
2. Рассмотрите примеры за экономическими процессам, проанализируйте к какому виду контроля они относятся?
3. Сочетаются ли одновременно разные типы контроля?

4. Какой вид контроля для работников (студентов) наиболее благоприятен?

5. Проанализируйте, какой вид контроля наиболее рискованный при взаимоотношениях с работниками организации?

6. Какую реакцию у работников может вызвать тот или иной тип контроля?

7. На каком этапе в ошибках контроля возможны негативные типичные последствия?

Задание 2. Составьте интеллектуальные карты по изученному материалу "Контроль - функция управления" (с учетом методов, видов, типов, форм, стадий, принципов, задач, средств, функций контроля).

Деловая игра 1. "Оценка результативности труда работников".

Цель занятия: в деловой игре развить у студентов навыки подготовки аттестации работников, освоить методики оценки результатов труда на предприятии и с порядком ее проведения т.к. аттестация персонала является одним из видов контроля.

Задание 1. На выбранном предприятии необходимо подготовить проведение оценки результативности работников и их потенциала.

1. Необходимо:

а) издать приказ о проведении аттестации;
б) определить порядок ее проведения;
в) создать аттестационную комиссию обосновать причины включения тех или иных людей);

г) составить список:

- аттестуемых,
- занимаемых ими должностей,
- их обязанностей,
- стандартов деятельности,
- целей подразделений, в которых работают данные сотрудники,
- основных факторов данной деятельности.

Результаты представить в таблице;

д) подготовить критерии оценки аттестуемых, определить их значимость;

- е) ввести шкалу критериев;
- ж) составить конкретный график проведения аттестации.

Далее нужно определить методы оценки труда и подготовить необходимые данные для их проведения. Для каждого работника подготовьте положительные и отрицательные отзывы по двум направлениям.

Задание 2. Из каждой подгруппы выберете по одному эксперта, которые оценивают качество подготовленных материалов, объявляют ошибки, дают рекомендации. В группах корректируются материалы.

Отчет должен содержать:

- 1) название, вид деятельности и цель подразделения на данном этапе;
- 2) все данные, которые необходимо было определить в задании 1 с учетом корректировки.

Деловая игра 2: «Взаимосвязь функций управления»

Цель занятия — развитие способности анализировать процесс управления в целом, видеть недостатки, рационализировать его.

Задание. Завод по производству железобетонных изделий, несмотря на постоянный спрос на свою продукцию, показывает низкую производительность труда. Часть рабочего времени сотрудники тратят на малозначимые трудовые споры. Проведенные обследования показали, что 79% работников считают недостаточным то жалование, которое они получают за хорошую работу. За год работы без прогулов начисляется 25 баллов, за год без нарушений дисциплины тоже 25 баллов. Моральный уровень персонала очень низок. На предприятии работает всего лишь 300 человек, однако улучшить показатели работы администрации не удастся.

Предложите меры, с помощью которых можно разрешить данную проблемную ситуацию с учетом изученных теорий мотивации персонала и методов контроля.

Порядок выполнения работы

Студенты объединяются в группы по 2-3 человека.

Оценить уровень мотивации в коллективе предприятия.

Рассмотреть необходимость совершенствования системы контроля за выполнением работы в организации.

Разработать конкретные предложения по улучшению психологического климата в коллективе, совершенствованию системы мотивации и контроля.

Группы обмениваются своими разработками друг с другом, анализируют их с точки зрения последовательности, возможности осуществления, ожидаемого от них результата.

Каждая группа вновь получает свою работу и имеет возможность внести в нее дополнения, коррективы.

Студенты коллективно приходят к утверждению единой программы совершенствования системы управления предприятием.

Прогноз развития ситуации на обследуемом предприятии с учетом внедрения предложенных изменений.

Тема 9. Механизмы менеджмента: средства и методы управления

Цель практического занятия: закрепление имеющихся теоретических знаний по теме "*Механизмы менеджмента: средства и методы управления*", развитие у студентов способности анализировать, приводить аргументы в поддержку своего мнения.

1. Групповое обсуждение предполагает характеристику административно-организационного, экономического и социально-психологического методов. Следует обсудить формы проявления методов, определить области их применения в рамках организации, графически формируя интеллектуальные карты отдельно по каждому методу.

2. Комплексный характер применения методов управления целесообразно продемонстрировать на практических примерах, подготовленных студентами в качестве домашнего задания.

3. После обсуждения студентам предлагается выполнить практическое задание.

Задание

Какие средства вы можете предложить менеджерам для удовлетворения потребностей работников, исходя из классификаций потребностей, предложенных А. Маслоу, Ф. Герцбергом, Д. Мак-Клелландом?

Выполнение практического задания

1. Группа разбивается на команды по 5-7 человек в каждой. Каждая группа, приняв решение в процессе обсуждения, заполняет Error! Unknown switch argument.5.

Таблица 5

Особенности удовлетворения разных групп потребностей

Группы потребностей	Средства удовлетворения потребностей

2. По истечении 10-15 минут выступающий от одной из групп озвучивает свой вариант. В случае несогласия заслушиваются точки зрения и аргументы других групп.

При заполнении таблицы 5 можно использовать следующие методы и формы стимулирования, применяемые в мотивационных программах современных отечественных предприятий:

1. Обеспечение уровня заработной платы на уровне выживания.
2. Оплата спортивно-оздоровительных услуг.
3. Проведение корпоративных праздников.
4. Проведение корпоративных тренингов.
5. Назначения работника руководителем новых проектов, требующих творческого подхода.
6. Предоставление современных средств оргтехники.
7. Льготные кредиты на жилье.
8. Официальное оформление трудовых отношений.
9. Продвижение работников по карьерной лестнице с учетом достижений в работе.
10. Подарки работникам к дням рождения.
11. Предоставление работнику свободы выбора средств и методов решения поставленных перед ним задач.
12. Близкое расположение места работы к дому.
13. Выделение специальных помещений для курения.
14. Регулярный пересмотр оплаты труда работника в соответствии с результатами аттестации.

15. Организация регулярных встреч руководителей с коллективом.
 16. Проведение акции «Лучший работник месяца».
 17. Удобная мебель на рабочем месте.
 18. Обеспечение сопровождения охраны для работников, доставляющих денежные средства.
 19. Проведение церемонии присвоения звания «Лучший работник».
 20. Оплата питания, доставка горячих обедов в офис.
 21. Организация выездных мероприятий, посвященных Дню работника отрасли.
 22. Освещение в прессе, упоминание руководством в публичных выступлениях личных заслуг работника.
 23. Обеспечение медицинской страховкой работника и членов его семьи
 24. Вручение почетных наград. Присвоение рангов и званий.
 25. Строительство собственной столовой.
 26. Направление работника за счет средств компании на выездные семинары и курсы повышения квалификации.
 27. Оснащение рабочих помещений кондиционерами и солнцезащитными жалюзи.
 28. Предоставление служебного транспорта, автостоянки.
- Приведенный список рекомендуется дополнить способами, предложенными самостоятельно.

Тема 10. Управленческие решения

Цель практического занятия: закрепление имеющихся теоретических знаний по теме "*Управленческие решения*", развитие у студентов способности анализировать, приводить аргументы в поддержку своего мнения.

Деловая игра: "Использование коллективных методов принятия решений".

Цель: научиться выработать управленческие решения в результате коллективной работы.

Задачи:

- исследовать методологию принятия управленческих решений;

- исследовать особенности применения коллективных методов принятия управленческих решений;
- исследовать методологию командной работы;
- изучить практику использования коллективных методов принятия управленческих решений;

В ходе занятия студенты:

а) анализируют управленческий кейс использования коллективных методов принятия управленческих решений;

б) делятся на группы и применяют полученные методологические знания.

1). Все участники игры делятся на временные творческие коллективы (ВТК) по 5-6 человека.

2). Моделируют и рассматривают проблемные ситуации, готовят решения используя методы:

А) «мозгового штурма»;

Б) матричный «парных сравнений»;

В) «метод судей»;

Г) «чередующего ранжирования».

3) Во время обсуждения нет ни авторитетов, ни новичков – есть только ведущий и участники. Главной задачей обсуждения является выдвижение новых идей и творческой, дружеской обстановке. Запрещаются любые критические замечания и промежуточные оценки.

Практическая работа 2. Использование метода «Затраты-эффект» при выборе вариантов.

Цель: закрепление практического навыка принятия управленческого решения при выборе вариантов в условиях ограниченного финансирования (*Методические указания для проведения практических занятий. Применение метода экспертных оценок для решения задачи выбора варианта С. А. Баркалов, И. А. Малинова, А. И. Половинкина, И. В. Фёдорова. - Воронеж: ВГАСУ. – 42 с.*)

Тема 11. Информационное обеспечение управления организацией.

Работа с материалами данного раздела поможет взаимодействию с другими людьми. Изучение материалов позволит попробовать изменить стиль

делового общения, что поставит слушателей на более высокий уровень взаимопонимания и сотрудничества.

1. Деловые коммуникации

Цели:

- Углубить свои представления о структуре процесса коммуникации;
- Лучше понять задачи, которые решаются в процессе взаимодействия с другими людьми;
- Развить навыки устной и письменной коммуникации;
- Составить план саморазвития в сфере делового общения.

Задача практического занятия 1: определить значение и место коммуникаций в управленческой деятельности, разобраться в многообразии методов осуществления межличностной и организационной коммуникаций и повышения их эффективности.

Студенты должны уметь:

- определять понятие коммуникации и ее цель в осуществлении управления организацией;
- разбираться в основных методах коммуникаций;
- выявлять основные преграды, препятствующие эффективной коммуникации;
- оценивать важность коммуникационных сетей для управленческой эффективности.

Ситуация 1.1. Ниже приводятся выдержки из беседы двух руководителей предприятия (организации) о каналах распространения информации:

• Я всегда использую только объективные источники информации: служебные документы, данные диспетчерской службы и рекомендации АСУ. В коммуникационном процессе нет места слухам и субъективной информации.

•Я с тобой не совсем согласен. Слухи можно и нужно использовать. Выявив каналы их распространения, можно организовать утечку информации и узнать о реакции на нее по каналам обратной связи. Возможная оценка реакции персонала способствует правильной подготовке нововведений на производстве.

Постановка задачи.

1.Какую точку зрения вы разделяете? Обоснуйте свою позицию в этом вопросе.

2.Какая информация, поступающая по субъективным направлениям, является более точной?

Ситуация 1.2. Исследователи в области управления считают, что информация не может возникнуть из ничего: в основе ее лежит сообщение, в основе сообщения - идея.

При изучении теории управления дискутируются вопросы: может ли информация возникнуть из ничего? Может ли она существовать без своего материального носителя? В каком виде она представлена в системах? Зависит ли эффективность функционирования системы управления от выбора носителя и способа кодирования информации при выполнении конкретных информационных процедур?

Постановка задачи.

1. Согласны ли вы с этими утверждениями или нет? Обоснуйте личное мнение.

2. Опишите, какие вы знаете виды носителей и способы кодирования и декодирования информации?

3. Разобрать:

- Ошибки, мешающие услышать и понять собеседника;
- Приёмы активного слушания;
- Невербальные коммуникации;
- Инструктирование подчинённых.

Тест Коммуникации в управлении

Внимательно прочитайте утверждения, отметьте неверные.

1. Целью коммуникационного процесса является передача информации.
2. Кодирование идеи происходит в ходе ее формулирования.
3. Канал превращает идею в сообщение.
4. Одновременный обмен устной и письменной информацией обычно эффективен.
5. Декодирование происходит на этапе передачи информации.
6. Обратная связь облегчает передачу информации.
7. Шум искажает смысл на любом этапе коммуникационного процесса.
8. Семантика является межличностным барьером в коммуникации.
9. Время используется как невербальная коммуникация.
10. Умение слушать просто необходимо менеджеру.
11. Оценка работы - это способ обратной связи.
12. Коммуникации создают структуру организации.
13. Выбор средства сообщения ограничивается единственным каналом.
14. Между восприятием и коммуникацией нет прямой связи.
15. Принуждение не связано с сокрытием информации.
16. Обмен информацией предполагает ее восприятие.
17. Коммуникация - это передача информации от одного лица к другому.
18. Коммуницировать можно только с помощью нематериальных средств.
19. Формализация обедняет коммуникации.
20. Поставки являются формой коммуникации между организациями.

Тема 12. Личность в управлении.

Формы власти и влияния

Цель практического занятия: 1. Закрепление имеющихся теоретических знаний по разделам *"Личность руководителя, ее роль и функции. Власть в управлении"*, развитие у студентов способности анализировать, приводить

аргументы в поддержку своего мнения. 2. Рассмотреть *взаимодействие руководителя и подчинённых, эффективное лидерство.*

1. Функциями руководителя принято называть основные направления его деятельности и задачи, которые он призван решать. Обсуждение функций руководителя можно провести по следующему плану:

- стратегическая функция (постановка целей, выработка стратегий, составление планов);
- административная функция (организация исполнительства, текущая координация, контроль, управление кадрами, стимулирование);
- экспертно-инновационная функция (разработка новых видов изделий, перестройка организации, консультирование);
- коммуникационная функция (прием посетителей, ведение переговоров, ответ на письма и звонки);
- социальная функция (создание благоприятного климата, поддержание традиций, помощь подчиненным);
- лидерская функция (воодушевление коллектива на осуществление преобразований).

2. Групповое обсуждение можно построить в виде дискуссии на тему «Идеальный менеджер. Кто он?». От определения необходимых личностных качеств следует перейти к обсуждению требований, предъявляемых к менеджеру в отношении профессиональных и деловых качеств.

3. Началом обсуждения форм власти может стать рассмотрение вопроса о происхождении, основах и источниках власти. Власть определяется как возможность влияния на окружающих. Следует определить, какие возможности руководителю дают экономические (*собственность на землю, финансовые, сырьевые, энергетические ресурсы*), правовые (*трудовые договоры, контракты и пр.*), социальные (*власть, закрепленная трудовым коллективом*), моральные (*профессионализм, компетентность, нравственные принципы*) и традиционные источники власти. Во всех случаях, когда речь идет о власти, подразумевается степень влияния. Необходимо проанализировать наиболее распространенные способы управленческого воздействия с точки зрения эффективности влияния руководителя на подчиненного: требование;

убеждение; просьба; внушение; похвала; критика; угроза; «заражение» и подражание.

4. Провести сравнительную характеристику форм власти с позиций повышения уровня производительности, качества работы, заинтересованности в результатах работы со стороны подчиненных:

- административная власть (основанная на законном принуждении);
- власть, основанная на собственности на ресурсы (материальные, информационные, связи);
- экспертная власть (основанная на знаниях и компетенциях);
- традиционная власть (основанная на традициях, убежденности, личной харизме, т.е. на добровольном подчинении).

Студенты должны объяснить различие между формальной и реальной властью. В ходе групповой дискуссии следует обсудить вопрос о том, в какой степени могут совпадать границы формальной и реальной власти.

Варианты обсуждаемых тем:

- Лидерский потенциал руководителя
- Управленческая компетентность
- Авторитет руководителя
- Развитие уверенности в себе
- Способы влияния на подчинённых.

Тема 13. Стили управления

Цель практического занятия №1: закрепление имеющихся теоретических знаний по разделу "*Стили управления*", развитие у студентов способности анализировать, приводить аргументы в поддержку своего мнения.

1. При определении сущности стиля руководства следует исходить из того, что каждый менеджер обладает своим индивидуальным стилем, представляющим совокупность характерных методов, приемов и действий, используемых в процессе управления.

2. В процессе обсуждения студенты должны дать подробную характеристику одномерным (при котором одна поведенческая установка руководителя преобладает над всеми остальными его качествами) и

многомерным (характеризующимся наличием нескольких уровней подхода к сотрудникам) стилям руководства. Одномерные стили руководства:

- 1) авторитарный (эксплуататорский и благожелательный),
- 2) демократический (консультативный и партисипативный),
- 3) либеральный (попустительский и бюрократический).

Многомерные стили руководства следует рассмотреть на примере «управленческой решетки» Блейка и Мутона, в которой перекрещиваются между собой самые различные стили руководства, и ситуационной модели Фидлера, выражающей зависимость стиля от конкретной ситуации. На конкретных примерах студенты должны определить стили руководства, проследить зависимость стиля руководства от ситуации, предпочтений, личностных качеств подчиненных, возможности воздействовать на ситуацию.

Самостоятельная письменная работа

Заполните сравнительную таблицу 6 основных стилей руководства.

Таблица 6

Сравнение стилей управления

Параметр сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Подход к принятию решений			
Вид распоряжений			
На кого возлагается ответственность			
Характер взаимоотношений с подчиненными			
Требования к дисциплине			
Отношение к инициативе			

Составить карты памяти по одномерным и многомерным стилям управления (метод Т.Бьюзона) по индивидуальному заданию преподавателя.

Тест. Выберите правильные ответы:

1. Если подчиненный убежден в том, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо его потребности, то руководитель использует следующую форму власти:

- а) власть, основанную на принуждении;
- б) традиционную власть;
- в) эталонную власть.

2. Демократическое руководство характеризуется:

- а) разделением власти и участием работников в управлении;
- б) невмешательством руководства в процесс принятия решений;
- в) высокой степенью единоличной власти руководителя. '

3. Если подчиненный выполняет распоряжения руководителя, так как верит в него и в ценность его знаний, то руководитель использует следующую форму власти:

- а) экспертную;
- б) эталонную;
- в) традиционную.

4. Авторитарное руководство характеризуется:

- а) разделением властей и участием работников в управлении;
- б) невмешательством руководителя в процесс принятия решений;
- в) высокой степенью единоличной власти руководителя.

5. Согласно теории «Х» Д. Мак-Грегора:

а) если условия благоприятные, то люди будут стремиться взять на себя ответственность за работу;

б) люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;

в) подчиненные готовы к сотрудничеству с администрацией предприятия.

6. Теория, разработанная Р. Блейком и Дж. Мутоном, называется:

- а) управленческая модель;
- б) управленческая структура;
- в) управленческая решетка.

7. Стиль руководства — это:

а) наиболее привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным;

б) система разработанных норм взаимоотношений между руководителем и подчиненными;

в) порядок введения изменений.

8. Выделяют следующие уровни зрелости подчиненных:

а) низкий, приемлемый, средний, высокий;

б) низкий, средний, высокий;

в) низкий, средний, выше среднего, высокий.

9. Средний уровень зрелости предполагает, что:

а) подчиненные хотят принять ответственность, но еще не способны выполнить задачу самостоятельно;

б) подчиненные могут выполнить задачу, но не хотят нести ответственность;

в) подчиненные способны выполнить задачу и готовы нести ответственность.

10. Приемлемый уровень зрелости подчиненных:

а) означает, что подчиненные способны выполнить самостоятельно работу, но не хотят нести ответственность;

б) означает, что подчиненные еще не способны выполнить работу самостоятельно, хотя готовы принимать на себя ответственность;

в) вообще не существует.

11. Преимуществом демократического стиля руководства не является:

а) создание благоприятного психологического климата в коллективе;

б) обеспечение четкости и оперативности управления;

в) стимулирование инициативы подчиненных.

12. Недостатком авторитарного руководства является:

а) затраты времени при принятии решений на согласования;

б) громоздкая система контроля;

в) отсутствие должного контроля со стороны руководства.

13. В «управленческой решетке» Р. Блейка и Дж. Мутона точка 1.9 соответствует:

а) стилю жесткого администрирования;

- б) либеральному стилю руководства;
 - в) такой точки в «управленческой решетке» не существует.
14. Наиболее эффективным считается управление, соответствующее точке:
- а) 5.5;
 - б) 1.1;
 - в) 9.9.
15. Наиболее эффективным является:
- а) авторитарное руководство;
 - б) адаптивное руководство;
 - в) демократическое руководство.
16. Возможность влиять, воздействовать на ситуацию или поведение других людей, называется:
- а) влиянием;
 - б) властью;
 - в) руководством.
17. Согласно теории «У»:
- а) если люди осознали цели, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
 - б) чтобы заставить людей трудиться, необходимы принуждение, контроль и угроза наказания;
 - в) люди боятся ответственности.
18. Минимальное участие руководства, отсутствие порицания и похвалы, формальный тон характеризуют:
- а) адаптивное руководство;
 - б) либеральное руководство;
 - в) демократическое руководство.
19. Авторитарный стиль уместен, если:
- а) необходимо принять решение в кратчайшие сроки;
 - б) необходимо повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;
 - в) предприятие заинтересовано в инициативных и творческих работниках.

20. Точка в управленческой решетке, соответствующая наиболее редко встречающейся модели поведения руководителя:

- а) 1.1;
- б) 5.5;
- в) 9.9.

Практическое занятие №2 «Эффективное руководство»

Цель занятия — закрепление изученного студентами теоретического материала по теме «Стиль управления».

Задание. Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

1. Власть является способностью, но не возможностью влиять на других.
2. Эталонная власть основана на харизме.
3. Власть исходит от руководителя.
4. Наиболее эффективным является адаптивное руководство.
5. Руководитель использует власть для достижения целей организации.
6. Авторитарный стиль позволяет добиться от подчиненных максимальной работоспособности.
7. Выбор стиля руководства зависит во многом от степени квалифицированности подчиненных.
8. Традиционная форма власти основывается на страхе и принуждении.
9. Власть — двусторонний процесс, так как она присуща не только руководству, но и подчиненным.
10. Адаптивное руководство на практике невозможно, нарушает принцип справедливости.
11. Либеральный стиль способствует развитию инициативы у подчиненных, элементов совместного управления предприятием.

12. В реальной жизни либерального руководителя не встретить.
13. Власти не существует, если ею не пользоваться.
14. Все стили руководства одинаково эффективны.
15. При управлении невозможно придерживаться какого-то одного стиля.
16. Чем выше исполнительность и дисциплина, тем строже руководство.
17. Теория «Х» Д. Мак-Грегора соответствует демократическому стилю руководства.
18. Чем крупнее предприятие, тем авторитарнее стиль руководства.
19. Стиль руководства способен влиять на мотивацию подчиненных.
20. Авторитарный стиль подавляет инициативу подчиненных.

Тема 14. Конфликты в управлении

Цель практического занятия – закрепление имеющихся теоретических знаний по теме "*Конфликты в управлении* " в зависимости от особенностей ОСУ, развитие у студентов способности анализировать, приводить аргументы в поддержку своего мнения.

1. Обсуждение следует начать с определения конфликта" в зависимости от особенностей ОСУ. Студенты должны высказать свою точку зрения на значение конфликта для организации. Виды конфликтов можно классифицировать по следующим параметрам:

- по количеству и уровню участников (внутри личностные, ролевые, межличностные, межгрупповые и организационные);
- по характеру влияния (рациональные и иррациональные);
- по характеру причин (объективные, субъективные);
- по содержанию (общественные и частные);

- по природе (формальные и неформальные);
- по ранговым различиям (горизонтальные и вертикальные);
- по количеству причин (однофакторные и многофакторные).

При подготовке к занятию студенты самостоятельно должны подготовить примеры из управленческой практики и определить тип конфликта.

2. Необходимо рассмотреть конфликт как динамический процесс, включающий стадии формирования, инцидента, кризиса и разрешения " в зависимости от особенностей ОСУ. Следует обратить внимание на возможные последствия конфликта.

3. Стратегии разрешения межличностных конфликтов следует рассмотреть на основе двухмерной модели К. Томаса, взявшего за основу такие параметры, как ориентация конфликтующих сторон на удовлетворение своих интересов и стремление индивида к сотрудничеству. Необходимо дать сравнительную характеристику стратегий «уход от конфликта», «приспособление», «конфронтация», «компромисс», «разрешение конфликта» с точки зрения достижения целей организации в зависимости от особенностей ОСУ.

При изучении структурных методов разрешения внутриорганизационных конфликтов следует рассмотреть возможность применения того или иного метода в различных конфликтных ситуациях. К структурным методам (связанным с использованием изменений в структуре организации) относятся:

- методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение и т.п.);
- методы, связанные с «разведением» частей организации – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.п.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
- методы, связанные с созданием определенного «задела» (запаса материалов, комплектующих и т.п.) в работе взаимосвязанных подразделений;

- методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий руководитель, координатор и т.п.);
- методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей.

Тема 15. Организационная культура

Цель практического занятия: закрепление имеющихся теоретических знаний по теме "*Организационная культура*", развитие у студентов способности анализировать, приводить аргументы в поддержку своего мнения.

Задание 1

Проанализируйте нижеприведенные утверждения.

Сформулируйте ответы и прокомментируйте их.

Приведите примеры из практики действующих организаций и компаний, соответствующие каждому утверждению, заполняя таблицу 7.

Согласны ли вы со следующими утверждениями и вопросами?	Ответы и комментарии	Пример
Управленческое решение всегда логично и рационально		
Может ли орг. культура выполнять защитную функцию в организации?		
Решение всегда связано с риском и неопределенностью		
Человек проявляет больше энтузиазма в реализации решений, если он принимает его сам, а не получает «сверху»		
Стиль принятия решения всегда связан с типом организационной культуры		

Задание 2.

Ответьте на вопросы:

1. Что такое организационная культура? Дайте ее определение.
2. Перечислите основные параметры оценки организаций.
3. Какие факторы влияют на культуру поведения человека?

4. Перечислите основные характеристики организационной культуры корпорации.

5. Перечислите качественные признаки профилей организационной культуры корпорации.

6. Какие теории организационной культуры вы знаете?

7. Какие свойства относятся к базовым измерениям культур?

8. Назовите ценности, относящиеся к уникальным, корпоративным и общечеловеческим.

9. Что включается в модель корпоративных ценностей?

10. Перечислите приемы воздействия менеджмента на формирование ценностей организации.

Составить карты памяти по типам, признакам, функциям организационной культуры (*метод Т.Бьюзона*) по индивидуальному заданию преподавателя.

Тема 16. Управление инновациями

Цель практического занятия 1: закрепление имеющихся теоретических знаний по теме "*Управление инновациями*", развитие у студентов способности анализировать особенности внедрений инноваций в различных ОСУ, приводить аргументы в поддержку своего мнения.

1. Студенты должны определить понятие инновации и причины, формирующие потребность в инновациях, продемонстрировать понимание целей инноваций. Следует раскрыть содержание основных этапов инновационного процесса: исследования – производство – потребление. В процессе ответа целесообразно изобразить этапы инновационного процесса графически. Необходимо объяснить, в чем заключается суть инновационного риска, и перечислить его факторы с учетом особенностей ОСУ.

Инновационный потенциал – это готовность и способность воспринимать, воспроизводить и осуществлять нововведения. Студенты должны дать характеристику основным предпосылкам, свидетельствующим о

необходимости преобразований, среди которых выделяют: идеологические; ресурсные; организационные; личностные; информационные предпосылки.

2. Обсуждения следует начать с определения цели стратегических изменений, как разработки такой стратегии, в результате реализации которой вся деятельность и внутренняя структура компании будет оптимально соответствовать внешней среде. Стратегическое управление инновациями ориентируется на достижение будущих результатов непосредственно через инновационный процесс. Следует рассмотреть технологию разработки стратегии, состоящей из следующих этапов: стратегического диагноза, стратегического анализа; формулирования стратегии; оценки программ; реализации стратегии. Затем нужно подробно рассмотреть виды стратегий (наступательную; защитную; поглощающую; пассивную).

Студенты должны ответить на вопрос, какие стратегические преобразования могут производиться в организационной среде, финансово-экономической среде, производственной среде, в области управления персоналом с учетом особенностей ОСУ.

Цель практического занятия 2 «Составляющие успеха организации»: развитие способности анализировать управленческую ситуацию.

Задание. Ознакомьтесь с представленной ситуацией, проанализируйте ее. Дайте ответы на вопросы к каждой ситуации.

Ситуация

В организации, переживающей не лучшие свои времена, руководство пытается предпринять спасительные меры. Однако действия руководства не получают высокой оценки большинства работников. Вот распространенное мнение: «вместо того, чтобы предприятие спасти, заказ на производство продукции искать, они миссию определяют, анализ целей осуществляют...».

Дайте свою оценку действиям руководства данной организации. Аргументируйте.

Порядок выполнения работы

Студенты объединяются в группы по 2-3 человека.

Письменно приведите аргументы в поддержку своего мнения.

Знакомство с ситуацией.

Оцените своевременность действий руководства организации.

Почему мнения большинства коллектива и руководства относительно преодоления предприятия кризиса столь различны?

Под руководством преподавателя проводится обсуждение результатов коллективной работы студентов.

Тема 17. Организационная эффективность и структура управленческой деятельности

Цель практического занятия: закрепление имеющихся теоретических знаний, тестирование и обсуждение по теме.

1. Эффективность управления - это:

а) соотношение затрат на управленческие процессы и результатов бизнеса;

б) прибыльность бизнеса;

в) качество и целесообразность управления, ориентированного на результативность бизнеса.

2. Экономический эффект - это:

а) чистая прибыль организации;

б) разность между результатами деятельности (продуктом в стоимостном выражении) и затратами на их получение и использование;

в) сравнительная стоимостная оценка результатов деятельности организации (например, по сравнению с прошлым годом).

3. Экономическая эффективность - это:

а) способность организации создать экономический эффект;

б) сравнительная характеристика успешности деятельности организации;

в) количественная относительная характеристика, например, частное от деления экономического эффекта на величину затрат.

4. Факторы успеха (эффективности) - это:

а) основные направления результативной деятельности;

б) причины успешности бизнеса;

в) основные параметры функционирования организации, определяющие ее успех и эффективность.

5. Менеджмент считает себя эффективным всегда, если:

- а) выполняются цели организации;
- б) растет прибыль организации;
- в) стабильно повышается доходность акций организации.

6. Эффективность менеджмента зависит:

- а) только от внутренних факторов организации и бизнеса;
- б) только от внутренних условий ведения бизнес;
- в) от рационального сочетания внутренней и внешней эффективности.

7. Стратегическая эффективность - это:

- а) оценка качества стратегий организации;
- б) эффективность, связанная со стратегическим менеджментом, т.е. целенаправленным развитием организации на долгосрочную перспективу в условиях меняющейся, неопределенной среды;

в) оценка эффективности деятельности организации на долгосрочную перспективу.

Составить концепт-карты по системе Т.Бьюзона по факторам эффективности правления в различных ОСУ (для каждого студента преподаватель выдает задание индивидуально).

Тема 18. Тема управление рабочим временем и карьерой

Цель практического занятия – создание гипотез о направлении развития карьеры на основе ранжирования любимых видов деятельности.

Свое дело – центральный элемент формулы самореализации, в котором сходятся витки осмысления и практики.

Свое дело – не обязательно собственный бизнес в традиционном понимании этого слова. «Свое» в данном случае означает не отношения собственности, но дело, в котором максимально раскрывается ваша ролевая миссия; дело, в котором Вы практикуете ролевые ценности.

Любимое дело нельзя выбрать, делая упражнение, но можно сформировать очень правдоподобные гипотезы, которые стоит проверять.

Техника «Сплетение выборов».

В левой колонке перечислите любимые процессы, Находясь в которых вы не чувствуете времени, это то что у вас не утомляет, что у вас не нужно заставлять делать.

Писать нужно все: любой любимый процесс (сидеть ВКонтакте, читать новости, спать, критиковать, ходить по магазинам, валяться на диване, мастерить и т.д). Писать все!

У каждого из этих процессов есть ключевой мотив. Понимая преобладающие мотивы можно экстраполировать эти процессы до любимого полезного масштабного дела.

Польза это от того насколько этот ваш любимый процесс способен решать проблемы других людей. Навык – уровень мастерства в этом процессе.

Простор: а) в деле можно повышать мастерство, б) масштабировать, в) кто-то уже занимается этим профессионально и делает бизнес, г) результаты могут быть использованы в дальнейшем, не пропадают зря.

Цель этого упражнения - найти процесс с максимальной суммой баллов, это будут главные претенденты на проверку и на то чтобы делать первые действия в этих направлениях.

Таблица 8 Техника «Сплетение выборов»

№	Любимый процесс	Сила любви 1...10	Польза другим 0...10	Навык 0...10	Простор 0...10	Сумма

Выберете процессы, набравшие максимальное количество баллов и устройте мозговой штурм, задавшись вопросам, в каком деле могли бы наилучшим образом сочетаться выбранные процессы.

Запишите гипотезы ниже.

Возможные направления деятельности, полученные в результате сплетения процессов, набравших максимальную оценку.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Куприянов, Ю. В. Основы теории управления / Куприянов Ю. В. - 3-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2021. - 217 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-15270-8 : URL: <https://urait.ru/bcode/488129>
2. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. - Менеджмент ; 2024-08-23. - Москва : Дашков и К, 2020. - 333 с. - Текст. - Гарантированный срок размещения в ЭБС до 23.08.2024 (автопродлонгация). - ISBN 978-5-394-03547-0. URL: <http://www.iprbookshop.ru/110954.html>
3. НАЧИНАЮЩИМ МЕНЕДЖЕРАМ: курс лекций: в двух частях/ А. И. Половинкина, И. С. Половинкин, Н. Ю. Калинина; под ред. С. А. Баркалова; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университета». – в 2-х частях – Воронеж: Изд-во ВГТУ 2018. URL: <http://www.iprbookshop.ru/93270.html>
4. Управление проектами: путь к успеху [Текст]: учебно-методический комплекс / Баркалов С.А., Баутина Е.В., Бекирова О.Н., Буркова И.В., Насонова Т.В. / Воронеж. гос. техн. ун-т, каф. управления стр-вом. - Воронеж : Ритм, 2017 (Воронеж : ООО "Ритм", 2017). - 415 с. : ил. - Библиогр.: с. 413-415 (42 назв.). - ISBN 978-5-9909694-8-3 :

Оглавление

<u>Предисловие</u>	2
<u>Практические задачи по мыслительной технике в менеджменте</u>	3
<u>1. Введение в менеджмент</u>	5
<u>2. История менеджмента</u>	9
<u>3. Национальные особенности менеджмента</u>	11
<u>4. Организация как система управления</u>	14
<u>5. Планирование - функция управления</u>	15
<u>6. Организация - функция менеджмента</u>	18
<u>7. Мотивация персонала организации</u>	20
<u>8. Контроль - функция управления</u>	22
<u>9. Механизмы менеджмента: средства и методы управления</u>	25
<u>10. Управленческие решения</u>	27
<u>11. Информационное обеспечение управления организацией</u>	28
<u>12. Личность в управлении. Формы власти и влияния</u>	31
<u>13. Стили управления</u>	33
<u>14. Конфликты в управлении</u>	39
<u>15. Организационная культура</u>	41
<u>16. Управление инновациями</u>	42
<u>17. Организационная эффективность и структура управленческой деятельности</u>	44
<u>18. Тема управление рабочим временем и карьерой</u>	45
Библиографический список	40

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических работ по дисциплине
«Теория управления» для студентов направления подготовки
21.03.02 «Землеустройство и кадастры» всех форм обучения

Составители:

Половинкина Алла Ивановна,
Калинина Наталья Юрьевна,
Авдеева Елена Александровна

Компьютерный набор Половинкина А.И.

Подписано к изданию _____. Уч.-изд. л. 49

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»

394026 Воронеж, Московский просп., 14