

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

**Государственное бюджетное профессиональное образовательное
учреждение**

Московской области

«Воскресенский колледж»

**Методические указания по выполнению
домашней контрольной работы по дисциплине**

«Менеджмент»

Специальность: 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет

2016г.

Методические указания по выполнению домашней контрольной работы по учебной дисциплине разработаны на основе Федерального государственного образовательного стандарта (далее – ФГОС) по специальности среднего профессионального образования (далее – СПО)

38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет

Организация разработчик: ГБПОУ МО ВК

Разработчики:

Лысова Н.Н.

_____, преподаватель ГБПОУ МО ВК

_____, преподаватель ГБПОУ МО ВК

Рецензенты:

Конюхова Л.М. преподаватель ГБОУ МО « Воскресенский колледж»

Методические указания по выполнению домашней контрольной работы рассмотрены на заседании предметной (цикловой) комиссией общепрофессиональных дисциплин

« 29 » 08 2016 г.

Председатель предметной (цикловой) комиссии Портная И.М./_____ /

Пояснительная записка

Менеджмент - это прежде всего управление людьми менеджером на предприятии для достижения позитивной динамики развития компании, включает в себя следующие подсистемы менеджмента: риск-менеджмент, финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, инвестиционный менеджмент, информационный менеджмент, управление качеством персонала.

Менеджмент - это эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов.

Организация производства - совокупность правил, процессов и действий, обеспечивающих форму и порядок соединения труда и вещественных элементов производства в целях повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Планирование - постановка целей и разработка способов их достижения. Посредством планирования обеспечивается единство целей всех подразделений предприятия. Планирование - это непрерывный процесс, поскольку организация постоянно находится под влиянием изменяющихся внешних условий. Изменения во внешней среде требуют внесения корректировок в планы организации.

Логистика - совокупность целенаправленных правил и методов управления материальными и информационными потоками на предприятии, включая доставку сырья от поставщиков и продукции потребителям. Исследование операций - методы решения задач управления человеко-машинными системами, ориентированные на результат, наилучшим образом отвечающий целям системы.

Принцип руководства - представляет собой общую рекомендацию для действий и принятия решений.

Процедура руководства - представляет собой описание действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

Правило руководства - точное предписание относительно того, что должно быть сделано в специфической ситуации.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Задача менеджеров - определить истинные побуждения сотрудников для работы с максимальной отдачей и обеспечить условия для реализации потенциала подчиненных.

Контроль - деятельность по измерению и оценке результатов работы. Контроль необходим для подведения итогов функционирования, выявления и предупреждения кризисных ситуаций. Цитируя Питера Драккера, «контроль и определение направления - это синонимы». Важнейшей особенностью контроля является его всеобъемлющий характер.

Цель изучения дисциплины заключается в овладении основами правильного оформления документов и надлежащей организацией документооборота согласно требованиям ГОСТа.

Методические рекомендации

Цель контрольной работы – закрепление основных теоретических положений курса «Менеджмент» .

Выполнение контрольной работы является обязательным условием для сдачи зачета по курсу. Зачтенная контрольная работа предьявляется преподавателю.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента (по отраслям).

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;

- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации, принципы делового общения.

Для успешного изучения материала курса необходима систематическая самостоятельная работа с учебной литературой.

В соответствии с учебными планами специальностей среднего профессионального образования, по которым ведется подготовка в учебных заведениях потребительской кооперации, по итогам изучения курса студенты-заочники выполняют домашнюю контрольную работу и сдают зачет.

ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Контрольная работа составлена в 10 вариантах. Вариант контрольной работы определяется по последней цифра студента-заочника.

Студенты должны быть внимательными при определении варианта. Работа, выполненная не по своему варианту, возвращается студенту без проверки и зачета. Студент должен повторно выполнить контрольную работу в соответствии с вариантом.

В процессе выполнения контрольной работы студент должен показать знания программного материала, умение анализировать, обобщать изученный материал и увязать его с современными условиями Российского общества. Работа должна быть логичной, аргументированной и включать при необходимости дополнительный материал.

Контрольная работа выполняется в тетради. На каждой странице тетради следует оставлять поля шириной 4-5 см, а в конце тетради - 2-3 свободные страницы для написания рецензии (заключения) преподавателем (вложенные листы должны быть закреплены).

В связи с достаточно активным использованием студентами персональных компьютеров разрешается выполнять контрольную работу в печатном виде, однако ее оформление также должно соответствовать существующим стандартам.

Работа выполняется в формате А4 стандартным 14-м шрифтом с полуторным интервалом. Вопросы и заголовки желательно выделять курсивом и жирным шрифтом, заглавными буквами. Границы полей: левое — 3 см, правое - 1,5 см, нижнее и верхнее - 2,5 см; нумерация страниц - без черточек в правом нижнем углу.

При оформлении контрольной работы на обложку тетради наклеивается заполненный студентом-заочником бланк, который высылается учебным заведением. На бланке указываются следующие реквизиты: фамилия, имя и отчество студента, шифр, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом, вариант контрольной работы, учебная

группа, фамилия, имя и отчество преподавателя. При заполнении реквизитов сокращения слов не допускаются.

Работа должна быть выполнена аккуратно, четким, разборчивым почерком. Перед каждым ответом следует писать номер задания и его полную формулировку. Сокращения слов и подчеркивания в тексте не допускаются. Общий объем работы не должен превышать 24 страницы рукописного или 15 страниц машинописного текста.

В конце работы приводится перечень используемой литературы, где сначала указываются нормативные документы (законы, указы, постановления и т.д.), затем - в алфавитном порядке учебная литература и справочные пособия с указанием фамилии и инициалов автора, наименования источника, места и года его издания; затем ставится дата выполнения работы и подпись студента.

На каждую контрольную работу преподаватель дает письменное заключение (рецензию) и выставляет оценки «зачтено» или «незачтено». Не зачтенная работа возвращается студенту с подробной рецензией, содержащей рекомендации по устранению недостатков.

По получении проверенной контрольной работы студент должен внимательно ознакомиться с исправлениями и замечаниями на полях, прочитать заключение преподавателя, сделать работу над ошибками и повторить недостаточно усвоенный материал в соответствии с рекомендациями преподавателя. После этого студент выполняет работу повторно и отправляет вместе с первой на проверку.

Цикловые комиссии образовательных учреждений при необходимости могут вносить обоснованные изменения и дополнения в задания контрольной работы.

Контрольная работа «Менеджмент»

Вариант 1.

1. Понятие менеджмента
2. Планирование, как функция управления
3. Стили руководства.
4. Ситуационная задача № 1 (коммуникации в организации)

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь

на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

5. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
6. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
7. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
8. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?
- 9.

Вариант 2

1. Основные школы управления
2. Методы управленческих решений в организациях
3. Внутренняя и внешняя среда организации
4. **Ситуационная задача №2 (лидерство)**

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - Уволить несогласного лидера;
 - Проигнорировать его мнение;
 - Привлечь на свою сторону;
 - Прочее (обосновать).

Вариант 3

1. Методы управления как регуляторы отношений управления
2. Мотивация как функция управления
3. Распределение операций в процессе управления
4. **Ситуационная задача № 3 (методы управления)**

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

1. Следует ли применять меры наказания к Карине?
2. Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

Вариант 4

1. Организация как функция управления
2. Разновидности организаций и их правовой статус
3. Классификация решений

4. Ситуационная задача № 4 (задача о деловой этике)

Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме. Как вы поступите?

Вариант 5

1. Анализ как функция процесса управления
2. Руководство: власть и партнерство менеджмента организаций
3. Бюрократические(механистические)организационные структуры управления
4. **Ситуационная задача № 5 (вопрос о мотивации работников)**

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Вариант 6

1. Социально-психологические методы управления
2. Свойства и качественные характеристики информации
3. Методы разрешения конфликтов
4. **Ситуационная задача № 6 (этика и предпринимательство)**

Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно Вы ознакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлен связь между курением раковыми заболеваниями. Как Вы поступите?

Вариант 7

1. Экономические методы управления
2. Общая характеристика процесса управления
3. Понятие и природа конфликта
4. **Ситуационная задача № 7 (вопрос о выборе менеджера)**

Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой - аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

Вариант 8

1. Процесс коммуникаций в организации
2. Природа и причины стресса
3. Организационная культура.
4. **Ситуационная задача № 8 (работа менеджера)**

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

Вариант 9

1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента
2. Взаимосвязь функций управления
3. Информационная система, её формирование и развитие
4. **Ситуационная задача № 9 (самоменеджмент)**

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?

3. Что Вы перенесете на другие дни?

Вариант 10

1. Контроль как функция управления
2. Классификация методов управления. Механизм управления организацией.
3. Типы конфликтов
4. **Ситуационная задача № 10 (деловые коммуникации)**

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?

Используемая литература:

ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ:

Основные источники:

1. Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А. Менеджмент, Москва, «Академия», 2016
2. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-на-Дону, Феникс, 2015.
3. Коргова М.А. Менеджмент. – Ростов-на-Дону, Феникс, 2015.

Ситуационная задача № 1 (коммуникации в организации)

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Ситуационная задача №2 (лидерство)

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

3. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
4. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - Уволить несогласного лидера;

- Пройгнорировать его мнение;
- Привлечь на свою сторону;
- Прочее (обосновать).

Ситуационная задача № 3 (конфликтная ситуация)

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

1. тип конфликта;
2. состав конфликтующих сторон;
3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Ситуационная задача № 4 (задача о деловой этике)

Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме. Как вы поступите?

Ситуационная задача № 5 (вопрос о мотивации работников)

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Ситуационная задача № 6 (этика и предпринимательство)

Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно Вы ознакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлен связь между курением раковыми заболеваниями. Как Вы поступите?

Ситуационная задача № 7 (задача о дружбе между подчиненным и руководителем)

Возможна ли настоящая дружба между руководителем и подчиненным? Привести аргументы за и против.

Ситуационная задача № 8 (работа менеджера)

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

Ситуационная задача № 9 (задача о взаимоотношениях с подчиненными)

Представьте себе, что к Вам в подчинение поступает человек, который ранее работал на должности такого же уровня, как и Ваша. Чем может быть вызван такой переход и каковы Ваши действия?

Ситуационная задача № 10 (деловые коммуникации)

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?

Ситуационная задача № 11 (самоменеджмент)

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

Ситуационная задача № 12 (мотивация)

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?

2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

Ситуационная задача № 13 (методы управления)

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

1. Следует ли применять меры наказания к Карине?
2. Какие методы управления будут действены для повышения эффективности работы Карины?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

Ситуационная задача № 14 (об этапах принятия решения)

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.
2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.
3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.
4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

Ситуационная задача № 15 (о факторах внутренней среды)

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
4. Создание сплоченной управленческой команды.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
7. Повышение качества обслуживания клиентов.
8. Контроль экономии на затратах.
9. Развитие корпоративной культуры.
10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

Ситуационная задача № 16 (о формулировках миссии организации)

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеследующих известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

Ситуационная задача № 17 (об идеальном подчиненном)

Определить индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

Ситуационная задача № 18 (Собеседование)

Вы приходите в организацию ОАО «Логистик», на собеседование, для того, чтобы занять вакантную должность менеджера по логистике. Каковы ваши основные действия? Ваш внешний вид, ваше резюме?

Ситуационная задача № 19 (оценка внутренней среды предприятия)

Проанализировать внутреннюю среду предприятия и определить возможные действия по нейтрализации негативного влияния факторов, приведенных в таблице:

Ситуационная задача № 20 (вопрос о выборе менеджера)

Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой - аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

Задача №2646 (выбор решения)

«Если плату за проезд в городском транспорте поднимут вдвое, я буду ходить на работу пешком. Я, конечно, буду опаздывать, но зато это обойдется дешевле, да и что может быть лучше прогулки утром на свежем воздухе!». Найдите плюсы и минусы данного решения и сделайте вывод, можно назвать такое поведение рациональным?

Решение задачи:

Ответ на данный вопрос может быть как положительным, так и отрицательным. Оба ответа будут правильными в зависимости от обстоятельств, сопровождающих принятие решения. В любом случае ответ зависит от соотношения положительных и отрицательных последствий путешествия на работу пешком. Положительные последствия: прогулка на свежем воздухе, отсутствие платы за пользование транспортным средством. Отрицательные последствия: штрафные санкции (вплоть до увольнения) за опоздания на работу, более быстрый износ обуви.

Задача №25 (определение личных качеств менеджера)

Определить индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

Решение задачи:

В настоящее время успех организации все больше зависит от профессиональной компетентности менеджера, его умений и качеств личности. Однако создание нормативной модели менеджера все еще затруднено, и, скорее всего, из-за различных организационных условий и целей, стоящих перед менеджером. Этот факт подчеркивают, прежде всего, представители ситуационного подхода. Сегодня все более очевиден тот факт, что личностные качества и умения менеджера должны быть уравновешены с профилем культуры его организации. Знание профиля может помочь менеджерам наметить цели в личностном совершенствовании, развитии профессиональных областей компетентности.

Для выявления наиболее значимых индивидуально-личностных качеств менеджера (в том числе и менеджера отдела продаж), обратимся к результатам исследования данного аспекта.

Целью исследования явилось определение основных требований-качеств к менеджерам, изучение их личностные особенности и выявить текущий и предпочитаемый профили культуры той организации, в которой они работают. Ученым исследована группа менеджеров (N=30), работающих в одной производственной организации. Стаж работы респондентов в качестве руководителя составил от 3 до 20 лет.

Менеджерам было необходимо из предлагаемых характеристик выбрать те качества и умения, которые являются обязательными для успешной управленческой деятельности (3). Эксперты работали самостоятельно с использованием индивидуальных бланков.

Как наиболее значимые выделены следующие качества:

- профессиональная эрудиция,
- умение контролировать работу,
- решать профессиональную задачу,
- руководить людьми,
- распределять работу,
- надежность,
- сообразительность,
- требовательность к другим,
- рационализм,
- самостоятельность.

Значимые позиции занимают те способы выполнения действий, которые ими освоены на основе имеющихся знаний, навыков, опыта, те технологии, которые совершаются привычным образом. Интересно, что умение контролировать работу превалирует по значимости над умением ее распределять. В данном звене управленческого цикла более предпочтительны профессиональная эрудиция, то есть основательные знания в предметной области, чем дальновидность или целеустремленность. Это

связано с характером управленческих задач, которые решают менеджеры низшего звена управления. Они носят исполнительный характер.

Исходя из этого, можно привести перечень качеств, которыми должен обладать «идеальный» подчиненный:

- профессиональная компетентность,
- исполнительность,
- самостоятельность,
- порядочность.

Следующий этап исследования заключался в оценке личностных качеств менеджеров (использован Калифорнийский личностный опросник). Корреляционный анализ позволил выделить качества личности менеджера, имеющего высокий потенциал. Он описывается как активный, волевой, честолюбивый, проницательный; спокойный, терпеливый, практичный, осмотрительный; предприимчивый, находчивый, готовый к сотрудничеству, общительный, открытый; организованный, ответственный, требовательный, предусмотрительный, уверенный в себе; активный в интеллектуальных достижениях, планирующий и основательный; наблюдательный, спонтанный; проницательный, напористый, отзывчивый и упорный. В этом случае менеджер отличается личностной и социальной зрелостью, способен адаптироваться к изменяющимся условиям среды, ориентирован на достижения в работе.

Исследования показали, что чем старше менеджер, тем в большей степени у него проявляется комплекс феминных интересов, чуткость, терпеливость, сочувствие и сознательность; и в меньшей степени – спонтанность, восприимчивость, находчивость. С возрастом в профиле менеджера появляется больше осторожности, конформности и конвенциальности.

Особенно важно отметить корреляционные связи между стажем работы в организации, с одной стороны, и «феминностью», «самоконтролем» и «обычностью», с другой стороны. Оказывается, что чем дольше работает менеджер в данной организации, тем в его личностном профиле сильнее проявляются терпеливость, сдержанность, уважительность и конформность; тем он больше ценит тактичность, надежность, реалистичность и умеренность; тем выше самоконтроль, практичность, осмотрительность, требовательность к своей работе и по отношению к другим людям. По-видимому, выявленные качества личности – это те ценности, которые поддерживаются культурой организации и необходимостью реализации профессиональных задач своего уровня управления.

Приведенные результаты исследования отвечают, на мой взгляд, современным требованиям, предъявляемым рынком и обществом к эффективному менеджеру.

Задача №258 (вопрос о мотивации работников)

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Решение задачи:

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

Исходя из приведенных условий потребности, включенные в первые три группы (физиологические потребности, потребности безопасности, а также потребности принадлежности и причастности), на данный момент являются удовлетворенными. Следовательно, для повышения эффективности мотивации необходимо, чтобы трудовой процесс был направлен на удовлетворение четвертой и пятой групп потребностей.

Четвертая группа потребностей – потребности признания и самоутверждения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении данными людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т.п.

Пятая группа – потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении людьми данного рода надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.