

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 19.10.2023 17:50:56
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет
Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
региональной экономики и
менеджмента
(наименование кафедры полностью)


Ю.С. Положенцева
(подпись)

« 01 » 09 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Теория менеджмента
(история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)
(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование ОПОП ВО)

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ, ДИСКУССИИ, КОЛЛОКВИУМА

Тема 1 «Природа управления, понятие и сущность менеджмента»

1. Что такое «управление» и «менеджмент»? В чём сходство и различия понятий?
2. Обоснуйте правильность утверждения об идентичности (взаимозаменяемости) понятий «менеджмент» и «управление».
3. Поясните, что и почему относят к основным ключевым понятиям менеджмента, раскрывающим его сущность.
4. Поясните, для чего нужно управление? Выскажите свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью.
5. Какие подходы к понятию менеджмент Вам известны?
6. В чем состоит сущность современных подходов (концепций) к управлению?
7. Поясните, что Вы подразумеваете под понятиями «Менеджмент как наука», «Менеджмент как искусство управления», «Менеджмент как процесс», «Менеджмент как орган управления (аппарат управления)»?
8. Менеджмент – это наука или искусство? Обоснуйте Ваш ответ.
9. Назовите фамилию ученого, определившего десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени.
10. Какие три крупные категории ролей руководителей выделил известный ученый? Какие десять ролей руководителя Вам известны?
11. Назовите уровни управления.
12. Охарактеризуйте уровни управления, приводя примеры.
13. Кто такой «менеджер»? Назовите его отличительные характеристики, качества и профессиональные навыки. Какие требования предъявляют к менеджеру как к руководителю?
14. Каковы требования к личным качествам современного руководителя? Перечислите набор требований к профессиональной компетенции менеджера.
15. Охарактеризуйте три типа профессионалов: бизнесмен, предприниматель и менеджер. Дайте сравнительную характеристику. В чем их различия?

Тема 3 «Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента»

1. Охарактеризуйте особенности американской модели менеджмента.
2. В чем состоит сущность европейской модели управления?
3. Каковы признаки «японского менеджмента»?
4. Каковы особенности управления в японских фирмах?

5. Что предполагает под собой принцип «система пожизненного найма»?
6. Проанализируйте зарубежный опыт управления.
7. Приведите примеры организации управления в американских, западноевропейских и японских фирмах.
8. В чем состоит опыт менеджмента за рубежом и каковы возможности его использования в России?
9. Проведите сравнительный анализ управленческой деятельности в ряде стран. Выявите основные отличия.
10. Охарактеризуйте основные тенденции развития «управления» за рубежом.

Тема 4 «Развитие управления в России; перспективы менеджмента»

1. В чем проявляются особенности управления в России?
2. Охарактеризуйте основные тенденции развития «управления» в России. Обоснуйте характерные черты современного менеджмента в России.
3. Что общего можно обнаружить в концепциях отечественных и зарубежных специалистов в области управления?
4. В чем с позиций сегодняшнего дня состоят слабые стороны отечественных концепций? А в чем сильные?
5. Какие идеи, содержащиеся в отечественных управленческих концепциях XX века, можно без корректировки применять сегодня на практике?

Тема 6 «Методологические основы менеджмента»

1. Что такое «метод управления»?
2. Что Вы понимаете под «методологией исследования»?
3. Перечислите методы управления, применяемые в современном менеджменте.
4. Какие группы методов Вы знаете?
5. Какие методы относятся к группе общенаучных методов исследования, а какие – к группе специфических методов исследования?
6. Назовите основные классификационные группы методов управления.
7. Охарактеризуйте методы управления и их классификацию по основным направлениям.
8. К какой группе относят организационно-административные, экономические и социально-психологические методы? Поясните основное их содержание и направленность.
9. Определите, с помощью каких методов управляется учебная группа в процессе проведения занятия.
10. Охарактеризуйте направления и содержание методов стратегического развития организации.

Тема 10 «Социофакторы и этика менеджмента»

1. Что Вы понимаете под социальной ответственностью организации?
2. Объясните, что понимается под социальной ответственностью менеджмента и имеет ли место это явление сегодня в России?
3. В чем сущность интеграции экономических интересов и социальной ответственности организации?
4. Какова стратегия завоевания предприятием общественного доверия?
5. Какие Вы знаете элементы реализации социально-ответственного менеджмента?
6. В чем Вы видите эффективность реализации концепции социальной ответственности для предприятия?
7. Что означают понятия «экономическая ответственность» и «юридическая ответственность»?
8. Дайте определение этике. Почему необходимо соблюдать этику в бизнесе?
9. Какие меры может предпринять руководитель, чтобы повысить этический уровень своих работников?
10. Какие существуют подходы к определению этичности?

Тема 12 «Система коммуникаций»

1. Что такое «коммуникация»?
2. Почему коммуникации необходимы организациям?
3. Какие виды коммуникаций Вы знаете?
4. Какие модели коммуникаций Вам известны? Охарактеризуйте их основные составляющие.
5. Какие элементы необходимы для осуществления обмена информацией?
6. Назовите и охарактеризуйте основные этапы процесса коммуникации.
7. Что такое «коммуникационная сеть»?
8. Какие виды коммуникационной сети Вы знаете?
9. Что такое «коммуникационный стиль»?
10. Что такое обратная связь, и какую роль она играет в процессе управления? Почему процесс коммуникации нуждается в обратной связи?

Тема 13 «Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений»

1. Дайте определение понятию «управленческое решение».
2. Что собой представляет процесс принятия решения?
3. Какие бывают решения?
4. Как классифицируются управленческие решения?
5. Назовите основные этапы и процедуры принятия решений.

6. Каков алгоритм принятия управленческого решения?
7. Перечислите этапы процесса рационального решения проблемы.
8. Какие факторы влияют на принятие решений?
9. Какие существуют методы принятия решений?
10. В чем состоят достоинства и недостатки основных методов принятия управленческих решений?
11. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность.
12. Какие принципы лежат в основе принятия управленческого решения?
13. Охарактеризуйте следующие принципы принятия решения: принцип единоначалия, принцип единогласия, принцип большинства и принцип консенсуса.
14. Что такое эффективность управленческих решений?
15. В чем состоит сложность количественной оценки эффективности управленческих решений?

Тема 14 «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента»

1. Дайте определение понятию «планирование».
2. Что представляет собой стратегическое планирование?
3. Почему в управлении современной организацией столь большое значение уделяется стратегическому планированию?
4. В чем состоит сущность стратегического управления? Дайте определение основных понятий системы стратегического управления: «стратегия», «цель» и т.д.
5. Какие этапы процесса стратегического планирования Вам известны?
6. Какие моменты должны быть отражены в миссии организации?
7. Дайте определение целям организации. Каким требованиям они должны соответствовать?
8. В чем заключается разница между стратегическими, тактическими и оперативными (текущими) планами?
9. Чем отличается текущее управление от стратегического?
10. Назовите виды текущих планов. В чем заключается их основное отличие?

Тема 17 «Регулирование и контроль в системе менеджмента»

1. Поясните значение функций контроля и регулирования в менеджменте.
2. Чем обусловлена необходимость контроля и в чем его сущность?
3. Какие этапы контроля Вы можете назвать?
4. Какие бывают виды контроля по времени проведения?
5. Какие формы контроля Вы знаете?
6. Что означают следующие термины: «предварительный контроль»;

«текущий контроль»; «итоговый контроль»; «стратегический контроль»; «оперативный контроль»; «внешний контроль»; «внутренний контроль».

7. Чем отличается выполнение функции контроля на разных уровнях управления?

8. Какие характеристики эффективного контроля Вы знаете?

9. Перечислите условия эффективного контроля.

10. Какие корректировочные действия может осуществить руководитель?

Тема 19 «Руководство: власть и партнерство»

1. В чем заключается основное различие между понятиями «руководство», «власть» и «партнерство»?

2. Какие бывают виды власти и влияния? Что их объединяет?

3. Что такое «баланс власти»?

4. Какие виды власти Вам известны?

5. Какой, на Ваш взгляд, вид влияния более приемлем с точки зрения эффективности его действия: влияние путем убеждения или влияние через участие в управлении?

Тема 20 «Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера»

1. Что означают термины: «стиль управления» и «стиль руководства»?

2. Какие стили руководства Вам известны? Каковы их особенности.

3. Каково принципиальное различие между авторитарным, демократическим и либеральным стилями руководства.

4. На Ваш взгляд, выступает ли стиль управления мотивирующим фактором?

Тема 21 «Понятие и сущность организационного поведения. Личность и организация»

1. Что означает понятие «организационное поведение»?

2. Какие задачи организационное поведение рассматривает как наука?

3. Какие этапы развития организационного поведения Вам известны? Охарактеризуйте их.

4. Модели организационного поведения: в чем их содержание и сущность?

5. Что означает термин «детерминанты личности»?

6. Какие детерминанты личности Вы можете назвать?

7. Охарактеризуйте различные классификации типов личности.

Тема 22 «Конфликтность в менеджменте: конфликты, стрессы, межгрупповое взаимодействие»

1. Дайте определение понятию «конфликт».
2. Что представляют собой предмет и объект конфликта?
3. Что означают следующие термины: «конфликт»; «конфликтная ситуация»; «объект конфликта»; «оппонент»; «предмет конфликта»; «инцидент».
4. В чем различие между эмоциональным и деловым конфликтом?
5. От чего зависит функциональный или дисфункциональный характер конфликта?
6. Назовите основные виды конфликтов. Чем они отличаются?
7. Какие причины конфликтов являются наиболее распространенными?
8. Какие Вы знаете способы управления конфликтом? В чем их основные достоинства и недостатки?
9. Какие методы разрешения конфликтов Вам известны?
10. Раскройте содержание основных стратегий преодоления конфликтов: уход от конфликта; приспособление к конфликту; решение конфликта силой; примирение сторон; окончательное разрешение конфликта; предотвращение конфликта.

Тема 23 «Формирование группового поведения в организации: команды в современных организациях; поведение групп в организации»

1. Что Вы понимаете под «командой»?
2. Что Вы понимаете под «рабочей группой»?
3. В чем разница «команды» и «рабочей группы»?
4. На Ваш взгляд, эффективнее и сплоченнее работает команда или рабочая группа?
5. Каковы причины возникновения групп и стадии их развития.

Тема 24 «Организационная культура. Управление организационным развитием»

1. Что такое организационная культура и как она возникает?
2. Какие методы измерения организационной культуры Вы можете назвать.
3. Проанализируйте ситуацию в своем учебном заведении или в группе: сформировалась ли здесь определенная организационная культура; какие характерные признаки она имеет.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время собеседования и доля правильности его ответов была менее 50 %;

- 2 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время собеседования и доля правильности его ответов была равна 50 %;

- 3 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время собеседования и доля правильности его ответов была более 50 %.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «**отлично**») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4-3 баллов (или оценка «**хорошо**») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2-1 баллов (или оценка «**удовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «**неудовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического

высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА

Тема 2 «Условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента»

1. Что такое менеджмент? Какова история его происхождения?
2. Охарактеризуйте историю возникновения менеджмента с точки зрения управленческих революций.
3. Какие этапы можно выделить в эволюции менеджмента?
4. Охарактеризуйте исторические этапы развития и становления концепции современного менеджмента в рыночной экономике.
5. Какой этап развития менеджмента связывают с деятельностью царя Хаммурапи, а какой – с зарождением письменности в Древнем Шумере?
6. Назовите основные научные школы современного менеджмента.
7. Охарактеризуйте научные школы в теории управления. Дайте им краткую характеристику.
8. Каковы факторы эволюции менеджмента? Почему сначала был научный (рациональный) подход к управлению (Ф.У. Тейлор), а позднее возникла необходимость гуманизации в отношениях управления?
9. Каковы основные научные достижения основателя школы научного менеджмента Ф.У. Тейлора?
10. Назовите принципы менеджмента, предложенные основателем классической (административной) школы менеджмента А. Файолем.
11. Какой принцип А. Файоля, названный им «честь мундира», трансформировался в современном бизнесе и управлении?
12. Назовите особенности школы человеческих отношений и поведенческих наук.
13. Какие основные направления были изучены при школе с позиции количественных методов? Какие ученые внесли основной вклад в развитие данной школы?
14. Какие научные подходы в управленческой науке Вам известны.
15. Назовите отличие системного подхода от процессного. Изменились ли современные подходы к управлению в XXI в.?

Тема 5 «Общая теория управления. Закономерности управления различными системами»

1. Что означает «закон» и «закономерность»?
2. Относятся ли категории «закон» и «закономерность» к одной группе?
3. Назовите закономерности управленческой деятельности.
4. Что такое принципы управления и как они связаны с методами

управления?

5. Какие принципы управления Вам известны?

Тема 7 «Природа и состав функций менеджмента»

1. Что означает понятие «функция управления»?

2. Какие основные функции менеджмента Вам известны?

3. Какие связующие процесса управления Вам известны?

4. На Ваш взгляд, являются ли функции управления взаимосвязанными?

Поясните свой ответ.

5. На какие вопросы даёт нам ответ функция «планирование»?

6. Что включает в себя функция «организация»?

7. Какая функция предполагает побуждение себя и других к действию для достижения общей цели?

8. В чем состоит суть функции «координация» и функции «мотивация»?

9. Что такое «контроль»? Какие этапы контроля Вам известны?

10. Что такое «решение» и «коммуникация»?

Тема 8 «Внутренняя и внешняя среда функционирования предприятия»

1. Какие основополагающие элементы включает в себя внутренняя среда организации?

2. Дайте характеристику пяти внутренним переменным организации.

3. Перечислите факторы, образующие внутреннюю среду организации, и раскройте их особенности применительно к учебному заведению.

4. Какие характеристики внешней среды организации Вам известны?

5. Какие факторы включает в себя среда прямого воздействия внешней среды организации?

6. Какие факторы включает в себя среда косвенного воздействия внешней среды организации?

7. С помощью какого методологического инструментария осуществляется анализ внешней и внутренней среды организации?

8. Выделите связующие элементы во внутренней и внешней среде организации.

9. Каким образом взаимосвязаны факторы внутренней и внешней среды организации? Влияет ли эта связь на успех организации на рынке?

10. Какие факторы окружающей среды относят к контролируемым, а какие к неконтролируемым?

Тема 9 «Имидж организации. Инфраструктура менеджмента»

1. Что такое «имидж»?

2. Чем отличается «имидж организации» от «репутации»?

3. Какие категории имиджа Вам известны?

4. Назовите основные блоки системы продвижения имиджа.
5. Охарактеризуйте модель имиджа организации.
6. Что предполагает структура имиджа организации?
7. Что означает понятие «внешний» и «внутренний» имидж?
8. Что означает понятие «реальный» и «зеркальный» имидж?
9. Оцените свой имидж и имидж своего учебного заведения, определите основные факторы, которые на них влияют. Подумайте, как их можно изменить в лучшую сторону.
10. Что собой представляет инфраструктура менеджмента?

Тема 11 «Интеграционные процессы в менеджменте»

1. Что означает понятие «интеграция»?
2. Чем обусловлена необходимость интеграции?
3. В чем состоит сущность и необходимость интеграции деятельности предприятия?
4. В чем состоят основные проблемы интеграции?
5. Какие основные принципы интеграции Вам известны?
6. Раскройте основные направления интеграции.
7. Назовите механизмы интеграции.
8. Какие Вы знаете методы интеграции?

Тема 18 «Динамика групп и лидерство в системе менеджмента; управление человеком и управление группой»

1. Какие существуют группы внутри организации? Дайте им определение.
2. Что представляет собой неформальная организация?
3. Какие причины приводят к созданию неформальных групп?
4. Какие характеристики являются общими для формальных и неформальных групп? Чем они отличаются?
5. Можно ли управлять неформальной группой, если да, то какие действия должен предпринять руководитель?
6. Определите наличие в своем коллективе групповых норм и группового давления: каковы они и в чем проявляются?
7. Сформулируйте свое понимание лидерства, его истоков и роли в организации.
8. Проанализируйте набор лидерских качеств известных исторических деятелей.
9. Выскажите свое мнение по вопросу о том, где вероятнее появление лидера: в маленькой организации или в большой.
10. Какие факторы влияют на эффективность работы группы?

Тема 25 «Факторы эффективности управленческой деятельности и менеджмента»

1. Что такое «эффективность управления»? В чем заключается сущность данного понятия?
2. В чем разница понятий «эффект» и «эффективность»?
3. Какие факторы влияют на эффективность управления?
4. Какие критерии эффективности управления Вы можете назвать.
5. Какая система показателей используется для оценки эффективности менеджмента?
6. Что показывают критерии, а что показатели эффективности?
7. Какие основные показатели эффективности, применяемые в отечественной практике управления организацией, Вы знаете?
8. Каковы достижения отечественных ученых в определении эффективности управления?
9. Объясните алгоритм оценки эффективности управления.
10. От чего зависит эффективность работы современной организации?

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время контрольного опроса и доля правильности его ответов была менее 50 %;

- 2 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время контрольного опроса и доля правильности его ответов была равна 50 %;

- 3 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время контрольного опроса и доля правильности его ответов была более 50 %.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4-3 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2-1 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.3 ДЕЛОВЫЕ (РОЛЕВЫЕ) ИГРЫ

Тема 1 «Природа управления, понятие и сущность менеджмента»

Деловая игра «Робинзон».

Задание. Заполнить дневник регистрации затрат времени. Выберите стратегию, обеспечивающую Вас едой, жильем и одеждой, одновременно решая главную задачу - постройку лодки.

Условие. Представьте себе, что Вы попали на необитаемый остров вулканического происхождения. Ваша задача - как можно быстрее построить лодку и покинуть остров. Строительство лодки требует 100 рабочих дней. По условиям игры, Вы можете посвятить очередной день строительству лодки, если на этот день у вас есть еда, одежда и жилье. Существуют следующие варианты обеспечения этими необходимыми для жизни условиями, требующими различных единовременных и текущих затрат, но и дающие разный эффект.

I. Заготовка еды.

1. Сбор фруктов. Один день сбора обеспечивает Вас пищей на три дня (включая день сбора).

2. Рыбная ловля. Один день рыбалки дает пищу на 5 дней, включая день рыбалки. Однако на изготовление рыболовной сети требуется 10 дней, кроме того, необходимо 7 дней на ремонт сети через каждые 12 выходов на рыбалку.

3. Охота. Один день охоты обеспечивает Вас пищей на 15 дней, включая день охоты. Однако на изготовление орудия охоты требуется 22 дня. Вероятность успешной охоты равна 50%.

4. Организация фермы. Строительство фермы занимает 20 дней. Один день работы на ферме дает пищу на 10 дней, включая день работы.

II. Создание и содержание жилья

1. Хижина. Первоначальных затрат не требует. Содержание - 4 дня/мес.

2. Дом. Строительство занимает 19 дней. Через каждые полгода жизни требуется 4 дня на ремонт. Содержание - 1 день в месяц.

III. Изготовление одежды.

1. Простая одежда. Первоначальных затрат не требует. Содержание - 3 дня в месяц.

2. Набор одежды. Изготовление занимает 5 дней. Содержание - 1 день работы через каждые 20 дней. Через каждые 3 месяца необходимо выделить 2 дня работы на ремонт одежды.

Тема 5 «Общая теория управления. Закономерности управления различными системами»

Деловая игра «Честные предприниматели».

Цель. Выявить умение студентов работать в группе, практика невербального общения.

Необходимые материалы. Карточки разных цветов (с одной стороны).

Легенда. Существует город-рынок, в котором действуют честные предприниматели, криминальный бизнес, представитель государственной власти и банковские структуры. Честные предприниматели ведут свой бизнес по всем правилам, установленным государством. Криминальный бизнес стремится вытеснить честных предпринимателей. Его преимущество в том, что он знает своих друзей и врагов «в лицо» и имеет право «убивать», а его состав не известен жителям города. Представитель государственной власти стремится следить за соблюдением законности и по возможности обезвредить криминалитет. Однако, как и честные предприниматели, он не знает, кто конкретно входит в мафию. Банковские структуры могут выдать кредит и этим спасти честного предпринимателя от преследований мафии.

Ход игры. Преподаватель объясняет студентам, что для успешного менеджера важно уметь ориентироваться в ситуации и «читать» поведение людей, и предлагает поупражняться в этих навыках. Он устанавливает, какой цвет карточки обозначает определенную роль и раздает карточки, предупреждая о том, что свою роль нужно от всех скрывать. Играющим предлагается закрыть глаза. Затем ведущий просит открыть глаза криминалитету. Этим игрокам надо познакомиться друг с другом и выбрать среди «мирного населения» жертву,

указав на нее преподавателю. После этого они закрывают глаза. Ведущий предлагает активизироваться банковской структуре и выбрать среди игроков того, кто может получить кредит. Если будет выбран тот честный предприниматель, который должен погибнуть от руки мафии, то он получает жизнь. Выбрав объект и указав его ведущему, представитель банка закрывает глаза. После этого активизируется представитель государственной власти, которому необходимо вычислить одного из криминальных деятелей и обезвредить. Выбрав объект и указав его ведущему, он закрывает глаза. Ведущий предлагает открыть всем участникам игры глаза и сообщает, что начался новый рабочий день, но ночью криминальными структурами был убит предприниматель такой-то, если ему был выдан кредит, то это тоже сообщается. Так же сообщается, кого обезвредили государственные органы (это может быть как криминалитет, так и по неведению - честный предприниматель). После этого он предлагает всем жителям города сообща решить, кто же может быть бандитом, для того, чтобы вывести его из игры. Когда кандидатура названа, этот человек выбывает из игры, предварительно сообщив (показав карточку), кем он был в игре. Цикл повторяется, пока одна из сторон не окажется в массовом превосходстве. Таким образом, цель участников игр заключается в том, чтобы на основе манеры поведения своих соседей распознать их роли. По желанию, роль ведущего может быть передана одному из студентов.

Тема 6 «Методологические основы менеджмента»

Проведите деловую игру, характеризующую актуальный (популярный) способ получения информации в социологических исследованиях.

Деловая игра «Отборочное интервью при устройстве на работу»

1. Цель игры – научить студентов (слушателей) правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

2. Условия и правила игры. В учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы: планирования и найма сотрудников; мотивации, стимулирования и оплаты труда; трудовых и дисциплинарных отношений; профориентации и социальной адаптации; подготовки и продвижения кадров; изучения и оценки кадров; повышения качества трудовой жизни; охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 мин на подготовку и 10 мин на выступление. В выступлении он должен:

– охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;

- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе (табл.).

Пример оценки кандидатов
в специальных карточках отборочной комиссии

Фамилии претендентов (кандидатов)	Критерии и оценки			Итого
	мотивы участия	профессиональная компетентность	практическая значимость	
1. Иванов И.И.	4	4	5	13
2. Петров П.П.	4	3	3	10
3. Сидоров С.С.	5	5	5	15
...

Примечание. Возможно, что у каждого члена комиссии имеется своя карточка, впоследствии итоги членов комиссии суммируются, образуя единый результат. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

Тема 10 «Социофакторы и этика менеджмента»

Деловая игра «Выбор идеологии бизнеса»

Порядок проведения. Накануне студенты изучают материал по теме «Социофакторы и этика менеджмента».

1. Перед началом игры группа делится на две подгруппы. В подгруппах назначаются руководители. Всем раздается текст «Заочный спор» (табл.).

Заочный спор

<p>Торстейн Вебен (1857-1929), профессор экономики Чикагского университета</p> <p>В своей книге «Теория праздного класса» Т. Вебен подверг резкой критике рыночную экономику.</p> <p>Он поставил под сомнение утверждение о том, что «королем», требующим лучшие товары и лучшие услуги и получающим их, является потребитель. Т.Вебен показал, что потребители подвергаются всевозможным видам общественного и психологического давления, вынуждающего их иногда покупать ненужные им товары, пользоваться дорогостоящими услугами.</p> <p>Т.Вебен ввел понятие «показное потребление», означающее тенденцию богачей покупать товары и услуги только для того, чтобы произвести впечатление на других. Это, в свою очередь, вынуждает потребителей среднего класса и даже бедняков делать то же самое.</p> <p>Автор книги доказывал, как жажда</p>	<p>Франк Найт (1885-1972), профессор экономики Чикагского университета</p> <p>В своей книге «Риск, неопределенность и прибыль» (1921) Ф. Найт защищает рыночную экономику.</p> <p>Производство товаров и услуг определяется исключительно потребителем. Государство должно придерживаться здесь нейтралитета или, по крайней мере, осуществлять мягкое управление.</p> <p>Ф. Найт указывал, что за исключением жизненно необходимых вещей, покупка любого человека может быть истолкована как «показная». Кроме того, кто возьмется определять, какие предметы являются разумными и необходимыми?</p> <p>Ф. Найт считал прибыль движущей силой бизнеса. Стремление к получению прибыли заставляет предпринимателей производить то, что нужно потребителю. Фирмы, не сумевшие удовлетворить потребности рынка, сходят со сцены. Прибыль, считал Ф.Найт, является наградой предпринимателю за деятельность в</p>
---	--

<p>прибыли толкает некоторых предпринимателей на неэтичные поступки. Ими применяются всевозможные организационные и силовые методы.</p> <p>4. Т. Вебен сделал вывод, что капитализм обречен и в перспективе будет заменен более чуткой к людям системой.</p>	<p>условиях риска.</p> <p>.Рыночное производство, считал Ф. Найт, - самое разумное из того, на что можно надеяться в обозримом будущем.</p>
--	---

2. Обучаемые знакомятся с текстом (7 минут). Затем участники одной подгруппы объявляются приверженцами концепции Т. Веблена, а второй - концепции Ф. Найта.

3. В обеих подгруппах организуется дискуссия с целью выработки общей аргументации (10 минут).

4. В группе организуется дискуссия между подгруппами, каждая из которых защищает «свою» концепцию.

5. В группе организуется совместная выработка наиболее разумной идеологии бизнеса в переходный период.

6. Подведение итогов преподавателем (5 минут).

Тема 22 «Конфликтность в менеджменте: конфликты, стрессы, межгрупповое взаимодействие»

Деловая игра: «Конфликт: нападающий – защищающийся»

Цель. Тренировка дает возможность осознать поведение конфликтных сторон. Она побуждает участников к поиску путей выхода из конфликта.

Время 60 минут.

Подготовка. Ознакомьтесь с основными правилами критики.

Процедура. Двое участников усаживаются лицом к лицу. Один играет роль нападающего, а другой - защищающегося. Ведется диалог по спорным вопросам, которые имеют место в группе, обществе. «Нападающий» резко критикует партнера с позиций явного превосходства и уверенности в себе. «Защищающийся» постоянно извиняется, оправдывается, делает реверансы. С критикой своих действий он соглашается, поведение «нападающего» одобряет. Неустанно повторяет, что впредь будет более благоразумным и так далее. Через 5-10 минут роли меняются.

После проигрывания ролей проводится обсуждение. Партнеры делятся своими впечатлениями, отвечая на вопросы:

- Как я испытал на себе властную силу «нападающего»?
- Что я чувствовал, когда «нападал» сам?
- Что я чувствовал, будучи защищающимся?
- Как все это бывает в жизни?
- Как нужно критиковать, не унижая чувство собственного достоинства оппонента?

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:

- 1 балл выставляется обучающемуся, если студент не заинтересованно, но всё же принимал участие в деловой игре и доля правильности выполнения задания составляла менее 50%;

- 2 балла выставляется обучающемуся, если студент заинтересованно принимал участие в деловой игре и доля правильности выполнения задания была высока;

- 3 балла выставляется обучающемуся, если студент активно принимал участие в деловой игре и доля правильности выполнения задания составляла более 50%.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в деловой игре и полностью справляется с порученной ему ролью, выполняя требуемые от него трудовые действия и проявляя способность применять на практике необходимые для этого знания, умения и навыки; легко откликается на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; свободно и эффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены точно и правильно; при обсуждении результатов игры демонстрирует способность к профессиональной саморефлексии.

4-3 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он хорошо ориентируется в искусственно созданной «профессиональной» ситуации, при выполнении своей роли демонстрирует активность и готовность выполнять необходимые трудовые действия, допуская отдельные недочеты; адекватно реагирует на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; старается «профессионально» взаимодействовать с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с небольшими недочетами; при обсуждении результатов игры проявляет критичность по отношению к самому себе.

2-1 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он нуждается в посторонней помощи при выполнении трудовых действий, выполняя доверенную ему роль в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует неполноту собственных знаний, вследствие чего пассивен и испытывает затруднения при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; неуверенно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с ошибками; при обсуждении результатов игры пассивен, внешнюю оценку предпочитает самооценке.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не справился с выполнением трудовых действий, необходимых по доставшейся ему роли в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует отсутствие элементарных знаний, вследствие чего пассивен и теряется при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; вынужденно и неэффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, не выполнены или выполнены с грубыми ошибками; при обсуждении результатов игры не способен дать адекватную профессиональную оценку своим действиям.

1.4 КЕЙС-ЗАДАЧИ (КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ)

Тема 2 «Условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента»

Конкретная ситуация «Практика студента в типографии»

Только что вернувшегося из отпуска Федора Ивановича Розанова, директора одной из московских типографий, среди ночи разбудил телефонный звонок. Звонившим оказался Вадим Сергеевич Орлов, главный бухгалтер той же типографии. Голос у Орлова был очень взволнованный. Он что-то быстро и беспорядочно говорил. Из всего сказанного директор понял, что в типографии дела обстоят очень плохо, а самое главное - из достоверных источников главный бухгалтер узнал, что завтра в типографию прибывает налоговая полиция. Помимо этого Орлов извинился за то, что не мог подождать до утра, сообщил, что у него разболелось сердце, и он просто не знает, что можно в этой ситуации предпринять.

Директор пообещал главному бухгалтеру во всем завтра разобраться и после разговора лег спать. Однако сон улетучился, и в голову лезли разные странные мысли и воспоминания.

Федор Иванович Розанов начинал свой трудовой путь в той же самой типографии в далекие шестидесятые годы простым рабочим. Параллельно с работой он учился на вечернем отделении Московского полиграфического института. Окончив институт и проявив немало усердия и трудолюбия, он постепенно, ступенька за ступенькой, поднимался по служебной лестнице. К нему хорошо относилось начальство. Уже к началу восьмидесятых годов он стал директором. Работникам типографии нравилось, что он хорошо разбирается в производстве, знает все проблемы и нужды типографии, ведет себя демократично. Розанов, в свою очередь, не оставался безучастным ко всем проблемам типографии и считал ее своим вторым домом. Директор привык к четкой системе государственных заказов на книги, журналы, бланки, этикетки и другую печатную продукцию. Большую сложность в тот период составляло материально-техническое обеспечение типографии, но именно в этой сфере у

Розанова были долголетние, надежные связи, которые почти никогда не подводили.

Все изменилось с началом перестройки.

В условиях перехода на рыночные отношения государственный заказ на печатную продукцию перестал существовать, значительно сократились тиражи изданий. Если раньше тиражи книг достигали 100 и даже 200 тыс. экземпляров, то за сравнительно короткое время они упали до 5 и даже 3 тыс. Значительно сократилось количество заказов, так как «книжный бум» давно прошел. В связи с этим возросла конкуренция среди типографий, хорошо отлаженные Розановым «снабженческие контакты» стали бесполезными. При наличии денег бумагу, краску и другие ранее дефицитные полиграфические материалы можно было совершенно свободно купить.

«Да, выходит, долгие годы, ушедшие на установление прочных производственных связей с поставщиками сырья и материалов, потеряны впустую», - эта мысль все чаще не давала покоя Федору Ивановичу.

Некоторые типографии смогли приспособиться к новым условиям и добиться совсем неплохих результатов. Типография же Розанова еле-еле сводила концы с концами. К середине 90-х г.г. она уже напоминала что-то вроде айсберга, у которого только маленькая часть еще как-то держится над водой, а вся основная часть уже давно затонула.

Вадим Сергеевич Орлов работал в типографии уже около 20 лет. Пришел он в типографию простым бухгалтером, в короткие сроки овладел всеми тонкостями этой сложной профессии и довольно быстро занял должность главного бухгалтера. Однако в жизни ему чего-то всегда не хватало.

Часто встречаясь со своими институтскими друзьями, которые работали в министерствах и на крупнейших предприятиях, он с завистью слушал их увлекательные рассказы об интересных заграничных командировках, новых машинах, закрытых распределителях с дефицитными товарами и прочих радостях жизни.

А что мог рассказать сокурсникам Орлов? О жалкой типографии даже несоюзного масштаба, о разных книжонках, этикетках и открытках, печатающихся там, и о своем однообразном, безрадостном существовании в стенах этого предприятия?

Но вот наступила перестройка, и Вадим Сергеевич почувствовал, что пришел его звездный час. Он открыл в себе очень нужный, по его мнению, талант. Подобно О. Бендеру он знал 400 сравнительно честных способов зарабатывания денег. Не будет преувеличением сказать, что типография еще как-то держалась на плаву только благодаря главному бухгалтеру. Вадим Сергеевич знал многих нужных людей, знал, как и кому «угодить», и в этом плане он был незаменим. Не забывал и про себя. Управленцы типографии, а особенно они с директором, получали столько, что им могли бы позавидовать руководители самых процветающих предприятий. Естественно, что большая часть этих денег шла не в виде зарплаты, а ее обналичивали различными обходными путями благодаря «таланту» Вадима Сергеевича. Теперь у главного

бухгалтера было уже две машины, в том числе новая иномарка, коттедж под Москвой, а своего сына он отправил учиться за границу.

А где теперь были его студенческие друзья? Многих уволили из министерств, многие с трудом сводили концы с концами, так как их предприятия были далеки от процветающих. Теперь Орлов всем им мог «утереть нос». Но чем больше Вадим Сергеевич получал, тем больше ему хотелось.

Такое течение событий и привело к ночному звонку директору, возвратившемуся из отпуска. А началось все с давнего совещания, посвященного сложившемуся кризисному положению в типографии. Когда все участники совещания покинули кабинет директора, к Федору Ивановичу Розанову подошел главный бухгалтер. Он достал из своего портфеля стопку документов и разложил их на директорском столе. Начав издали со сложившейся экономической ситуации в стране, он, наконец, добрался до главного: в ближайшее время типографии грозит банкротство. Он показал директору несколько таблиц и сказал: «Вот, смотрите сами». Федор Иванович знал, что плохо разбирается в бухгалтерских тонкостях, не глядя отодвинул бумаги в сторону и спросил: «Что же нам делать, Вадим Сергеевич?». Глаза у главного бухгалтера заблестели. Он давно ждал этого вопроса и отчетливо проговорил: «Есть, конечно, выход. Вы знаете, что я имею в виду. С моими знаниями и опытом я могу легко все устроить!». «Но это же подсудное дело!» — заговорил в директоре страх перед начальством и перед любой формой ответственности. Вадим Сергеевич стал яро доказывать: «Сейчас не то время, никого за это не сажают, в стране экономический беспредел! Кому есть дело до какой-то захудалой типографии?».

Директор пытался возражать, но в ответ приводились все новые и новые доводы. Соппротивление директора стало постепенно ослабевать, а потом... Потом он согласился... «Зачем я это сделал, почему согласился? Ведь знал, чувствовал, что к добру это не приведет», много раз после этого разговора думал про себя Розанов. Федор Иванович видел, как быстро изменяется экономическая ситуация в стране, как совершенствуется техника и технология полиграфического производства и чувствовал, что не в состоянии угнаться за этим стремительным прогрессом, отчего все больше и больше погружался в депрессию. Текущие дела стали часто утомлять его. Решение сложных и первостепенных вопросов отодвигалось на неопределенный срок. Частенько Розанов стал "прибегать" к водочке. А уж о его романе с молоденькой секретаршей знала, чуть ли не вся типография. «Седина в бороду - бес в ребро», - говорит народная мудрость, и это стало полностью применимо к директору. Постепенно всеми делами, связанными с приемом и оплатой заказов в типографии, стал заниматься главный бухгалтер.

Настало утро. Первым в проходной типографии появился молодой человек. Это был студент Московского государственного университета печати Коля Краснов, который был направлен для прохождения практики в данную типографию. Однако кроме старушки-вахтерши в этот час еще никого не было. Она долго расспрашивала Колю кто он и зачем пришел, а потом начала

удивляться, что «ему-то в его-то годы и не спится». Минут пятнадцать Коля просидел на проходной, так как вахтерша не впустила его одного в типографию. Потом появилась с виду немолодая женщина с озабоченным выражением лица. Вахтерша сказала Коле: «Вот и начальник цеха». Коля представился, показал свое направление, и они прошли в цех. Не обнаружив в цехе рабочих и мастера, начальник цеха попросила Колю: «Передайте, пожалуйста, мастеру, что у меня очень важное дело и я, вероятно, вернусь на работу во второй половине рабочего дня». После этих слов она удалилась, а Коля остался в цехе. Между тем в цехе почти никто не работал, так как не было заказов на печатную продукцию. Скорее всего, рабочие и мастер это знали, и поэтому они «не очень спешили» на работу.

Федор Иванович Розанов приехал на работу около девяти часов. Идя по коридору, он вспомнил, как давным-давно, будучи еще совсем мальчишкой, впервые переступил порог этой типографии. Она была совсем недавно построена, от ярко выкрашенных стен еще пахло краской. Везде были чистота и порядок. Теперь на грязных стенах уже давно облупилась краска, а на полу валялись бумага и обрывки картона. Все дышало какой-то бесхозяйственностью и имело заброшенный вид. Розанова очень удивило, как он мог раньше не замечать этого беспорядка. О ночном разговоре он пытался не думать, утешая себя мыслью, что все нормально, поправимо и дело не так уж плохо, а этот паникер-бухгалтер все преувеличивает. Однако первым, с кем он встретился, был Вадим Сергеевич. На нем не было лица. Куда-то делась привычная за последнее время веселость, руки тряслись, а мешки под глазами говорили о бессонной ночи. Увлечшись непомерным обогащением и уверовав в полную безнаказанность, он за последнее время принимал много «левых» заказов, которые выполнялись за наличные деньги и совершенно нигде не фиксировались. О такой «деятельности» руководителей не могли не знать рабочие, чего больше всего боялся Орлов. Вчера он переоформлял машины, дачу и квартиру на жену, тещу и других родственников. После встречи с главным бухгалтером совсем тревожно стало на душе у Розанова. Как только он вошел в кабинет, сразу же позвонил представитель одной американской фирмы. Месяц назад с ними был заключен договор о печати рекламных проспектов. Фирма хотела вести продажу лечебных препаратов на российском рынке и решила, что дешевле и удобнее отпечатать рекламные проспекты в самой России, чем вести их из США. Типография Розанова славилась высоким качеством продукции, и поэтому именно ей фирма доверила печатать этот заказ. Однако прошел целый месяц, а продукция так и не поступила заказчику. Рассерженный представитель фирмы сообщил директору, что они подают в суд, и за невыполнение договора типографии грозит огромный штраф. Розанов пообещал разобраться и принять необходимые меры. Он сразу же позвонил в производственный отдел. Оказалось, что о заказе просто забыли и сейчас же он будет запущен в производство. Федор Иванович возмутился: «Типография простаивает из-за отсутствия заказов, а вы «забыли» о таком важном и срочном заказе».

«Я виновата, Федор Иванович», - услышал директор ответ начальника производственного отдела.

«Вас надо уволить», - не совсем уверенно прозвучал голос директора.

Розанов был добрый человек и всегда считал, что карать надо только вредителей, а разгильдяев и бездельников можно и нужно перевоспитывать.

«Сейчас запустим этот заказ, быстро все отпечатаем, а с фирмачами я все постараюсь уладить», - убеждал сам себя директор.

Было уже одиннадцать часов, а в цехе никто не работал. Рабочие занимались кто чем. Кучка рабочих толпилась вокруг дяди Гриши. Он был здесь, как бы, за главного. Он отпускал шуточки и рассказывал анекдоты. За соседним столиком четверо рабочих играли в домино.

«Ну что, студент, нравится тебе такая «работа»? - неожиданно обратился дядя Гриша к Николаю.

«Не могу понять, что же у вас тут творится», - ответил ему Коля. На лекциях, особенно по экономическим дисциплинам, он не раз слышал, что полиграфия переживает сейчас далеко не лучшие времена, но что все может быть так ужасно на конкретном предприятии, этого себе он представить не мог.

«А ничего не творится, - со спокойным видом ответил ему дядя Гриша, - все очень просто и ясно как божий день. Начальство (и он демонстративно указал пальцем вверх) ворует, им дела нет до того, что творится здесь. Рабочие, видя такое отношение, тоже «не очень надрываются». Всем на все наплевать. Уже давно нет настоящего хозяина в типографии. Так-то вот, студент».

После этого он повернулся к сидящим рядом рабочим и отпустил какую-то шутку. Все долго смеялись...

В это время в цех буквально вбежала начальник производственного отдела с какими-то бумагами в руках.

«Где мастер, почему не работаете?» - были ее первые слова.

«А как можно работать, когда работы нет?» - ответил вопросом на вопрос все тот же дядя Гриша.

«Вот очень срочный и важный заказ. Сейчас же приступайте к работе», - строго проговорила начальник производственного отдела.

Заметив вошедшего в цех мастера, начальник производственного отдела стала отчитывать его в присутствии рабочих за безынициативность и разгильдяйство. Затем передала ему «срочный и важный заказ» и немедленно удалилась. Мастер быстро распределил работу и буквально через несколько минут цех заработал.

Рабочий день двигался к завершению, и казалось, что налоговой полиции так и не будет. Директор постепенно начал успокаиваться, отлегло на душе и у главного бухгалтера. Но не тут-то было. В начале пятого к типографии подъехала машина, и все самые страшные опасения подтвердились.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Охарактеризуйте героев ситуации.
2. Проанализируйте факторы, оказавшие влияние на поведение героев.
3. Охарактеризуйте систему внутриорганизационных отношений в типографии.

4. Проанализируйте различие целей и концепций управления, применявшихся в разные периоды функционирования типографии.

5. Какой стиль руководства используется директором типографии? Насколько он оправдан?

6. Как поменялись требования к личностным и профессиональным навыкам руководителя?

7. Какие управленческие роли вы можете выделить в данной ситуации?

8. Что Вы можете предложить для выхода типографии из кризиса?

Тема 6 «Методологические основы менеджмента»

Конкретная ситуация «Коррупция как предмет социологических исследований»

Одной из наиболее актуальных проблем современного российского общества является проблема коррупции. Эта проблема стала предметом проведенного социологического исследования, в результате которого были получены данные, выраженные в отношении к этому феномену со стороны широкого круга участвующих в этом опросе респондентов. 36% участников опроса сообщили, что часто обсуждают эту тему со своими друзьями, а 49% - время от времени.

Наиболее широкое распространение, по мнению респондентов, получили следующие формы коррупции:

- злоупотребление служебным положением в личных целях;
- дача взяток государственным чиновникам или политикам для получения государственных контрактов;
- присвоение государственного имущества;
- подкуп чиновников или политиков для получения финансовых выгод (субсидий, пенсии, привилегий).

Из двух основных правонарушений - дача взятки и получение взятки - 62% респондентов признали, что более неприемлемым является получение взятки. В то же время 3% опрошенных не считают коррупцию актуальной проблемой для России, хотя 50% оценивают существующий в стране уровень коррупции неприемлемым. При этом 28% сообщили, что их злит такое положение, тогда как 19% - приводит в бешенство. Что касается борьбы с этим злом, 8% респондентов считают, что коррупция в России неискоренима, а 18% высказали мнение, что коррупцию в России можно сдерживать на разумном уровне, используя существующие законы. По мнению 46% опрошенных, с коррупцией в России нужно бороться любыми средствами, но в рамках демократии. 28% респондентов настроены очень категорично, полагая, что с коррупцией в России необходимо бороться, используя все возможные средства, даже авторитарные.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Определите необходимый для этого исследования состав респондентов.
2. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к проведению такого опроса.

3. Составьте исчерпывающий перечень задаваемых респондентам вопросов и шкал ответов, по результатам которых были получены представленные выше данные.

4. Определите тип шкал, используемых в анкете при получении данных результатов.

5. Какие практические выводы следует сделать на основании полученных в ходе этого опроса результатов?

Тема 10 «Социофакторы и этика менеджмента»

Конкретная ситуация «Теневая экономика»

Молодая пара на новеньких «Жигулях» остановилась на автостоянке автострады. До города оставалось не более 150 км, но их машина вела себя не лучшим образом. Молодой водитель пригласил автомеханика. Тот открыл капот машины и попросил запустить двигатель. Водителю удалось это сделать с третьей попытки.

- Надо регулировать, - определенно проговорил механик. - Стоимость..., - тут он назвал кругленькую сумму.

Молодые люди переглянулись, а механик сделал движение, намереваясь удалиться.

- Мы согласны, - дружно проговорили владельцы «Жигулей».

После регулировки был произведен расчет. Механик уверил молодежь, что сделал все надежно и пожелал им счастливого пути. Спутники уселись. Машина фыркнула и покатила.

- Послушай, - проговорила спутница, - ведь он положил деньги в карман.

- А куда же еще?

- Ну да! Ты уверен, что с этих денег он не заплатит налог?

- Конечно.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Опишите этические проблемы в данной ситуации.
2. Какие сделки можно отнести к теневой экономике?
3. Насколько велики размеры оборота в теневой экономике?
4. Каковы последствия теневой экономики?
5. Как теневая экономика влияет на налоги?
6. Как избавиться от теневой экономики?
7. Стоит ли от нее избавляться?

Тема 11 «Интеграционные процессы в менеджменте»

Конкретная ситуация «Бутики Христовара»

Жанна Христовара только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христовара являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовара». Компания владела сетью магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию

еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду, превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христовара по сути был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один - торговое, а другой - политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами. Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они общаются на работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начинала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялись магазинами.

Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли бы делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное - деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?

2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблемы межличностной и организационной коммуникации в компании?

3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?

4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

5. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром во взаимодействии с подчиненными?

6. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовался Христодаром-отцом в общении с подчиненными?

7. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар и были ли они эффективны?

8. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

9. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Тема 12 «Система коммуникаций»

Конкретная ситуация «Pepsi пробивает брешь в "Великой ипприцевой панике"»

Самый страшный кошмар для *PepsiCo* начался достаточно злоеце 10 июня 1993 г., когда пожилая семейная пара из Фекреста, штат Вашингтон, обнаружила шприц, плавающий в банке диетпепси.

В течение двух следующих недель 50 тыс. работников *PepsiCo* – от главного менеджера и *PR*-специалистов до разлильщиков – круглые сутки выстраивали массивное *PR*-наступление, которое в конечном счете позволило остановить приближающийся крах 95-летней торговой марки и потенциальное разрушение наиболее продвинутой в мире потребительской репутации.

В случае с *Pepsi* следует отдать должное правильному *PR*-мышлению и быстрым, решительным *PR*-действиям в ответ на неизбежную корпоративную катастрофу. На следующий день после поступления жалобы из Фекреста в соседний Такоме женщина заявила о том, что обнаружила в банке с пепси иглу для подкожных инъекций. История о двух испорченных банках, изначально названная «неким видом саботажа» со стороны местного разлищика из компании *Pepsi*, прошла по общенациональным каналам *Associated Press*, вызывая волны шока по всей стране.

PepsiCo, немедленно создав команду по антикризисному управлению, возглавляемую президентом компании Крегом Уитерапом (Craig Weatherup), решила «попридержать порох» и сначала оценить все известные факты по двум инцидентам, уделяя особое внимание заводу в Сиэтле. Видимое нежелание компании рассматривать проблему в драматическом свете, хотя шла работа «за кулисами», отвело изначальный огонь от так называемых антикризисных экспертов. Один из профессоров по управленческому общению предостерег: «Они недооценивают то, насколько слухи могут заряжаться друг от друга».

Другой специалист по антикризисному управлению заметил: «Будет ошибкой, если окажется, что они должны были действовать в свете последних событий».

13 июня представитель Агентства по контролю продуктов питания и лекарств (Food and Drug Administration, FDA) Дэвид А. Кесслер (David A. Kessler) предупредил потребителей в штатах Вашингтон, Орегон, Аляска, Гавайи и Гуамо о том, что «им следует тщательно проверять банки пепси на признаки порчи или подделки и выливать содержимое в стакан перед употреблением».

На фоне критики и усиления паники по изложенному поводу *PepsiCo* смогла удержать свои позиции. Хотя критики требовали, чтобы компания срочно отозвала свою продукцию, компания продолжала настаивать на том, что ее банки практически защищены от порчи. «Мы уверены на 99% в том, что вы не сможете открыть банку и затем снова запломбировать ее так, чтобы это было не заметно», – уверяла компания своих потребителей. Поскольку «риска для здоровья ни двух потребителей, подавших жалобы, ни общественности в целом» не было, *PepsiCo* потребовала от разлильщиков и генеральных менеджеров не отзывать продукцию из точек продаж.

14 июня *PepsiCo* провела внутреннюю «потребительскую консультацию» для разлильщиков и генеральных менеджеров, рассказав о результатах первоначального расследования полученных жалоб:

1. «Найденные шприцы относятся к разряду тех, которые широко используются диабетиками для уколов инсулина. Ни в одном из наших производственных помещений такие шприцы не содержатся».

2. «Все банки, используемые для пепси-колы, производятся заново. Они не используются вторично. Визуальный надзор проводится на двух стадиях: первая стадия – перед заполнением банок, вторая стадия – после заполнения. После этого банки запечатываются».

Компания *Pepsi* пришла к следующему заключению: во-первых, скорость и охрана процесса разлива делает практически невероятным попадание инородного тела в закрытую банку пепси; во-вторых, предметы, попавшие в банки, были положены туда не на фабрике.

К 14 июня паника по поводу испорченных напитков охватила всю страну. *PepsiCo* была завалена отчетами о шприцах в банках, найденных от Луизианы до Нью-Йорка, от Миссури до Вайоминга, от Пенсильвании до Южной Калифорнии. Кошмар *PepsiCo* усиливался за счет того, что пресса также подливала масла в огонь, подпитывая безумие, достигшее таких масштабов, с которыми компания никогда не сталкивалась:

- «"Испуганная"» фирма борется за свое доброе имя» – *New York Pos*;
- «Агентство по контролю продуктов питания и лекарств предостерегает любителей диетпепси» – *Associated Press*;
- «Любителей диетпепси предупреждают об инородных телах» – *USA Today*;
- «Не планируется отзывать диетпепси» – *New York Times*.

Истории о порче напитка доминировали в прессе, с этого начинались

вечерние и утренние выпуски новостей в течение трех дней. Телевизионные команды со всей страны расположились на местных заводах, где осуществлялся разлив пепси. Президент и шесть PR-специалистов *PepsiCo* работали по 20 часов в день в головной конторе компании в Сомерсе (штат Нью-Йорк), каждый отвечая на 80–100 запросов ежедневно. Компания была охвачена «шприцевой манией».

Поздним вечером 15 июня *PepsiCo* получила первую передышку. В Пенсильвании был арестован мужчина, обвиняемый в ложном заявлении об обнаружении шприца в банке пепси. После первого ареста *PepsiCo* пошла в атаку.

Отношения со СМИ

Стратегия общения *PepsiCo* со средствами массовой информации была сконцентрирована на телевидении. Оставляя в стороне традиционные печатные СМИ («пресс-конференции стары как динозавры»), PR-специалисты *PepsiCo* организовали ежедневную передачу информации через спутник в национальные электронные СМИ для того, чтобы иметь возможность освещать ситуацию со своей стороны:

- Первый видеорелиз, показывающий высокоскоростные линии разлива продукта по банкам, сопровождался рассказом менеджера завода. Сообщение состояло в том, что производственный процесс основывается на принципах скорости, безопасности и надежности, что делает порчу продукта в процессе разлива практически невозможной. Задача состояла в том, чтобы показать, насколько безопасен процесс производства. Первоначальный видеорелиз посмотрели 187 млн зрителей (больше, чем смотрело Суперкубок в 1993 г.) по всем Соединенным Штатам.

- Второй видеорелиз, показывающий президента *PepsiCo* Уитерапа, делающего заявление о первом аресте за ложную жалобу на испорченный продукт. Во время этого релиза было отмечено четыре основных аспекта: 1) жалобы на шприцы, обнаруженные в банках в других городах, не связаны между собой; 2) складывается впечатление, что порча происходит после вскрытия банок; 3) банки для безалкогольных напитков являются самой безопасной упаковкой для потребительских пищевых продуктов; 4) нет необходимости отзываться продукты. Этот видеорелиз компании *PepsiCo* увидели 70 млн зрителей.

- Третий видеорелиз, сопровождаемый рассказом президента компании Уитерапа, представлял собой отрывок из записи системы видеонаблюдения магазина, из которого видно, как женщина бросает шприц в открытую банку из-под пепси. Уитерап поблагодарил потребителей за поддержку, сообщил о новых арестах и еще раз подтвердил решение компании *PepsiCo* не отзываться свою продукцию. Эта запись с камеры видеонаблюдения была просмотрена 95 миллионами зрителей, что фактически «сломило» шприцевый страх.

- В дополнение к видеорелизам атака *PepsiCo* на средства массовой информации заключалась также и в том, что президент компании и эксперт по защите продуктов приняли участие во всех возможных ток-шоу, которые только могли

уместиться в их рабочий график: в каждом из трех основных вечерних выпусков новостей, в программе «*Nightline*» на ABC, «*LarryKing Live*» на CNN и т.д.

Видеомедиарелизы компании *PepsiCo* не имели равных в истории корпоративных связей с общественностью.

Отношения с правительством

Пока разворачивалась вся эта ситуация, *PepsiCo* поддерживала постоянную связь с FDA и ее представителем Кесслером. В то время как другие потребительские фирмы вступают в противоборство с FDA, считая ее цепным псом, *PepsiCo* решила воспользоваться ее расследованием. Именно FDA заявила об аресте мужчины в Пенсильвании. Кроме того, представитель FDA Кесслер также выступил с заявлением о порче продуктов и возможности подлогов. Позже Кесслер выступил вместе с Уитерапом в программе «*Nightline*» и предпринял беспрецедентный шаг, заявив, что «порядок восстановлен... нет необходимости отзываться продукт».

17 июня Кесслер провел пресс-конференцию в Вашингтоне, на которой он недвусмысленно охарактеризовал ситуацию как обман – «результат вводящих в заблуждение индивидуальных действий, усиленный и приумноженный ярким сопровождением прессы»; он также сказал, что это могло быть «предсказуемым прорывом поддельной продукции».

21 июня президент *PepsiCo* Уитерап в письме на имя Президента Клинтона благодарил за «отличную работу» Кесслера и FDA «в расследовании недавнего обмана с порчей продуктов».

Отношения с сотрудниками

В области отношений с сотрудниками – персоналом и разливщиками – *PepsiCo* применила политику полного и немедленного раскрытия информации сразу же после изучения имевшихся фактов. Как минимум раз в день выпускались потребительские консультационные информационные бюллетени (обычно дважды или трижды в каждый кризисный день), что позволяло держать в курсе разливщиков и генеральных менеджеров 400 местных фабрик *PepsiCo*, рассказывая им о том, что происходит, какие поступили сведения, какие меры предпринимает правительство и как на это реагирует компания.

Менеджеров проконсультировали о том, как следует общаться с сотрудниками и клиентами; это было сделано в форме «Рекомендаций по поведению в ситуации с порчей продуктов»; их также проконсультировали о том, какие действия следует предпринимать в случае обнаружения подлога.

В кризисный период президент компании Уитерап также лично периодически направлял письма разливщикам и генеральным менеджерам, рассказывая о том, что было сделано для того, чтобы изменить ситуацию. Когда была обнаружена запись службы наблюдения магазина, Уитерап направил всем разливщикам *PepsiCo* срочной почтой запись пресс-конференции представителя FDA Кесслера и копию видеозаписи из магазина. «Пожалуйста, поделитесь этой информацией с вашими клиентами», – попросил президент компании.

К 18 июня, спустя одну неделю, которая показалась целым тысячелетием, после того как был брошен вызов продуктам и репутации компании, *PepsiCo* провозгласила победу через общенациональную рекламу: «Компания *Pepsi* рада

объявить... объявлять не о чем».

То, что начиналось как жуткий национальный кошмар с критикой и анти-рекламой, угрожающими компании при каждом удобном случае, закончилось бурной и всеобщей общественной похвалой. «Знает, как обращаться со СМИ», – вот как охарактеризовал *Advertising Age* стратегию *PepsiCo*. Компанию повсеместно превозносили за отстаивание своих позиций в отношении отзыва продукции и защиту своей репутации и доверия к ней.

Наверное, самое приятное для *PepsiCo*, после заявления Агентства по контролю продуктов питания и лекарств и ее департамента уголовных расследований и ареста 55 подозреваемых обманщиков, заключалось во влиянии всей этой ситуации на прибыль компании: *PepsiCo* не только смогла обуздать нападки СМИ и сохранить нетронутым доверие к себе, но и воздействие на объемы продаж компании были совсем незначительными. Президент компании Уитерап заявил, что объем продаж сократился на 3% на пике кризиса, что приблизительно составляет 30 млн долл. К июлю - августу объем продаж вырос на 7%, и это было самым лучшим летним сезоном за последние пять лет.

Вопросы к анализу ситуации:

1. Считаете ли вы, что со стороны *PepsiCo* было ошибкой сразу добровольно не отозвать свою продукцию?
2. Как в целом вы оцениваете *PR*-стратегию *PepsiCo*?
3. Как вы оцениваете политику связей компании с правительством?
4. Какие «за» и «против» вы можете назвать в отношении игнорирования печатных средств информации и концентрации на электронных средствах?
5. Какие *PR*-уроки можно извлечь из опыта *PepsiCo* для решения будущих проблем с порчей продуктов?

Тема 13 «Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений»

Конкретная ситуация «Программа «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющих у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев - маркетинг; Екатерина Семина - операции; Алексей Хотин - развитие систем; Дмитрий Боровский - финансы и учет; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: «Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания - это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос».

Боровский: «Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Петренко: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?».

Боровский: «Сегодня мы на отметке нулевой прибыли».

Петренко: «Так что ты предлагаешь?».

Боровский: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%».

Толкачев: «Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов..., может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?».

Толкачев: «Я не знаю».

Боровский: «Мне кажется, около 80?».

Петренко: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?».

Толкачев: «Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется».

Хитин: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда центральный Кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эпл»».

Семина: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек»».

Петренко: «Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистемс» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляет это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке».

Толкачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор».

Петренко: «Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?».

Багиров: «Мне особенно нечего сказать - это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?».

Семина: «Нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное».

Боровский: «Что конкретно мы должны знать?».

Петренко: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00».

Бобровский: «Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год».

Петренко: «Что ты думаешь, Феликс?».

Толкачев: «Да мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Хорошо, давайте попробуем это сделать»

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом, то есть как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и тому подобное)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решений на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Тема 14 «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента»

Конкретная ситуация «Аквариус» меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «АквариусСистемсИнформа» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Джитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционное начинание. И не столько потому, что фирма

«Аквариус», имевшая в то время СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы. Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплатила штраф. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников уменьшилось втрое: с 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил 100 млн долл. при этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящегося на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?

2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?

3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

4. Какими сильными и слабыми сторонами обладает эта компания? Составьте перечень внешних угроз и возможностей для фирмы «Аквариус».

Тема 15 «Организационные отношения в системе менеджмента»

Конкретная ситуация «Металлургическая компания»

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании.

Когда один из членов Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные - хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсаме может иметь в подчинении 25-30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнении, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы со своей стороны?

2. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

3. Охарактеризуйте предлагаемую структуру с точки зрения централизации власти.

4. Как взаимосвязаны, с точки зрения, теории организации, цели, среда и оргструктура? Когда возможна и желательна высокая норма управляемости?

Конкретная ситуация «Это сладкое слово – свобода»

Счастливей всех тот,
кто зависит только от себя.

Цицерон

Попытка бегства

В отделе главного конструктора предприятия, выпускающего электротехническую продукцию, работают 15 человек. Недавно в отдел пришел новый работник - Семенов Виктор, но главный конструктор считает, что за

короткий период Виктор проявил себя как один из самых лучших работников. Молодой, энергичный, его компетентность подтверждается выполнением ряда сложных заданий. Свои обязанности по должности он всегда выполняет без напоминаний и в срок. Именно поэтому ему было поручено в течение января осуществить разработку новой продукции. Виктор с удовольствием принялся за порученное дело, которое его заинтересовало настолько, что несколько дней подряд он оставался работать и после окончания рабочего дня. В результате разработка была выполнена в срок и представлена на утверждение руководству предприятия; одобрена и принята к производству. Работа главного конструктора как руководителя отдела отмечена на совете главных специалистов предприятия.

Проверка на сочувствие

В начале февраля Виктор Семенов подошел к руководителю с просьбой: «Вы знаете, мне завтра надо к зубному врачу, я хотел взять талончик на время после работы, однако ситуация складывается таким образом, что по семейным обстоятельствам я не могу оставить дом с 18 до 20 часов. Моя жена в это время на работе, теща уехала на отдых, а тесть находится в больнице. Поэтому мне не с кем оставить дома ребенка, который простудился и не может пойти вместе со мной в поликлинику. Кроме того...».

В это время руководитель останавливает его, говоря: «Понятно, понятно. Конечно, ну что Вы, сходите, конечно».

Чрезвычайное происшествие

Через несколько дней Виктору потребовалось уйти с работы, чтобы быть дома, когда придет слесарь. Он коротко объяснил сложившуюся ситуацию тем, что жена в этот день работала в первую смену. Сообщив это, Виктор замер в ожидании решения руководителя. Главный конструктор, заглядывая в свой календарь и размышляя вслух, принимает решение: «Что там у нас завтра? Кажется ничего, ну да, можете не приходить до обеда».

Уход от рутины

Накануне 8 Марта главный конструктор вызвал Виктора и дал ему поручение исправить выявленные неточности в чертеже, который сразу после выходных должен быть передан в цех для работы. В ответ Виктор сокрушенно сказал: «Простите, но я забыл Вам сказать, что мне сегодня надо забрать из больницы тестя. Он не сможет сам приехать домой». «Ну, хорошо, я попрошу сделать это Николая Сидорова», - говорит руководитель.

Передача обязательств

Вскоре после праздников Виктору потребовалось полдня, чтобы отвезти тестя в санаторий. Отпрашиваясь накануне, он объяснил, что задание, которое он должен был сделать, выполнит Ирина, с которой он уже договорился. «Хорошо», - говорит руководитель, считая, что, в принципе, раз работники договорились, то обе стороны довольны и проблем нет.

Аврал

В апреле отдел всем составом начал работать над новой разработкой, для которой руководство предприятия установило достаточно жесткие сроки выполнения. Виктор в привычной для него манере взялся за несколько

направлений, работая над каждым из них параллельно. 15 апреля из цеха поступил запрос о проблемах по изготовлению ранее разработанной в отделе конструкции, производство которой должен был сопровождать Виктор. Взяв рекламацию, Виктор пришел к главному конструктору и сказал, что очень занят новой разработкой и поэтому: «Пусть в цех ходит Николай, он помогал мне в разработке этой детали, поэтому ему будет несложно справиться. У меня нет сейчас возможности заниматься этим вопросом». Главный конструктор вынужден согласиться с этим, так как новая работа отдела ограничена во времени.

Свобода. Свобода! Свобода?

Давая очередное задание Виктору, руководитель «пошутил»: «Надеюсь, что сегодня Вам никуда не надо уходить? Вы можете сделать это к понедельнику?». «Могу, давайте, ладно уж», - тоже шутит подчиненный. И тут же добавляет, что не может выполнить другое задание, потому что не занимается этим вопросом уже несколько месяцев. Аналогичные ситуации имели место еще несколько раз, в результате главный конструктор все чаще начинает свой разговор с Виктором со слов: «Вы не возражаете, если я Вам поручу вот это?».

Вопросы к конкретной ситуации

1. На каком этапе в данной ситуации имело место делегирование, а на каком самоделегирование?

3. Какой стиль управления преобладает в этой ситуации у главного конструктора?

4. На какой стадии ситуации главным конструктором была допущена ошибка?

5. Какие потребности стремится удовлетворить Виктор в этой ситуации?

6. Каковы возможные сценарии дальнейшего развития ситуации и какие решения могут быть приняты главным конструктором в зависимости от направленности развития событий?

Тема 16 «Мотивация деятельности в менеджменте»

Конкретная ситуация «Мотивирование работников мясокомбината»

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих

мест. В общем люди делали в течение восьми часов то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того, чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции высокого качества. Работников стало интересовать во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

6. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте ответ.

Тема 17 «Регулирование и контроль в системе менеджмента»

Конкретная ситуация «Городская телефонная станция»

В начале 90-х гг. XX в. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В то время Степан Николаев работал в новой для себя должности - одного из руководителей ГТС - и одновременно учился в Школе бизнеса. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители

и автомеханики обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: качество обслуживания; техника безопасности; дисциплина прихода и ухода; экономия издержек. Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Эта была группа, где оценка шла с двух сторон - от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Степан Николаев сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?

2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?

3. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.

4. Аргументированно объясните, почему группа «самооценки» проиграла?

5. Что можно использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп?

6. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

Тема 19 «Руководство: власть и партнерство»

Конкретная ситуация «Тымковская игрушка»

Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы «Измайловская» и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала в этот раз получить много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем делают сегодня.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек, являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных промыслов, которым заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. Свистульки - конь, всадник, птица - восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с природными календарными праздниками. Позднее фигурки, потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. В советское время сначала этим занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 г. - Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на челночных операциях «на великом пути из варяг в греки». Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный «челночный» бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону, где и закончила экономический факультет государственного университета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо цены на приватизированных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пусть даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике (ниже, чем они ожидали). Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван ввел новую систему поштучной оплаты труда работников. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие

из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное, что они хотели, так это получать заработную плату в зависимости от отработанного времени. Несмотря на то, что Терентьевы были уверены, что почасовая оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Терентьевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был «день урожая» и почти все жители этого региона проводили его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступлений плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как продажа «тымковских игрушек» носила преимущественно сезонно-туристический характер - особенно широкой она была в периоды Рождества, Масленицы и летних отпусков, - Иван подумал, что работники в другое время могли бы делать еще какую-нибудь продукцию, например декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле «а ля рюс». Это помогло бы повысить и производительность, и общую прибыльность фирмы. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Иван решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Терентьевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их работников приобрести новые навыки и умения для производства другой продукции.

Несколько ссор среди рабочих уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилками данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате распада прежде великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, где Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на каком-то местном «сленге», который ей не известен. В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы не привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице,

где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, понятий и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать знать ему о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в «командах», Иван обнаружил, что они даже и не встречались, а, следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде» ответственного, или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как добиться встречной поддержки и получить помощь своих подчиненных в том, чтобы для всех дело было более успешным.

Вопросы к конкретной ситуации

1. С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?

2. Если бы Терентьевы решили выбрать модель ситуационного лидерства, то какой из лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели?

3. Если бы Терентьевы наняли бы Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет вы бы им дали? Обоснуйте ответ.

Тема 22 «Конфликтность в менеджменте: конфликты, стрессы, межгрупповое взаимодействие»

Конкретная ситуация «Дилемма для Ирины»

Пред Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена,

как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, возглавляющим ее аудиторскую группу. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, поэтому она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работающим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской практике. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла настоять на своем, передать информацию в обход непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны. Это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственно проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в ситуации конфликты другого уровня, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Конкретная ситуация «Американский профессор финансов в России»

В 1991 г. на Сибирско-американском факультете менеджмента начала реализовываться совместная программа Иркутского государственного университета и университетского колледжа Мэрилендского университета из США. В метафорическом смысле она напоминает популярный американский «сэндвич», состоящий из трех слоев. Первый слой - русская программа обучения, содержащая общеобразовательные дисциплины с особым акцентом на английский язык. Второй слой - американская программа, содержащая в основном дисциплины в области менеджмента и бизнеса. Третий слой - адаптационная программа, нацеленная на социализацию полученных знаний к реалиям российской действительности.

Для перехода на американскую программу студенты должны сдать тест TOEFL (Test of English as a Foreign Language) на знание английского языка. После окончания американской программы студенты получают диплом бакалавра по менеджменту от Мэрилэндского университета. По окончании адаптационной программы - российский диплом о высшем образовании.

Составляющие «сэндвича» взяты из двух различных культур. Далеко не всем студентам удалось успешно преодолеть все тяготы совместного обучения, и причиной этому были не только высокие академические требования, но и различные межкультурные аспекты.

Весной 1995 г. заканчивался последний семестр американской программы на Сибирско-американском факультете менеджмента Иркутского госуниверситета. Близился конец всем тем бессонным ночам, когда студенты, склонившись над учебниками, «грызли гранит науки». А «грызть» порой приходилось по четырнадцать часов в сутки: программа все еще проверялась на прочность, да и увеличенное, по сравнению с обычными университетами в США, количество лекций и полностью основанный на английском языке курс обучения также вносили дополнительный фактор напряженности. Бороться приходилось за каждый процент от полученной за тест оценки, и, как оказалось, одного лишь усердия и прилежания для этого было не достаточно.

«Как насчет take-home exam?»- спросил Майкл Джонс — профессор финансов. Его предложение было принято студентами с восторгом, ведь подобная форма экзамена давала возможность пользоваться любыми источниками литературы, а также советоваться с друзьями о выполнении

данного на дом задания. (Справка - выдача экзаменов для выполнения дома практикуется в американских университетах довольно часто и не несет в себе ничего необычного). Радуюсь тогда, студенты и не подозревали, чем все это может кончиться.

Проверив полученные работы, Майкл Джонс объявил, что намерен не засчитать сдачу финального экзамена ни одному из студентов и поставить всем 0%. Чтобы понять, насколько судьбоносным для итоговой оценки за семестр было это решение, необходимо прежде всего разобраться с общей системой градации знаний, принятой во многих американских университетах и практикуемой также на совместной программе.

Итоговый результат подсчитывался следующим образом:

— 10% от итоговой составляет оценка за посещаемость и активную работу на уроке;

— 20% от итоговой составляет оценка за 1-ый экзамен;

— 20% от итоговой составляет оценка за 2-ый экзамен;

— 20% от итоговой составляет оценка за составление бизнес-плана;

— 30% от итоговой составляет оценка за финальный экзамен;

100% — максимум того, что студент может набрать.

Студенты, набравшие за весь курс

90-100%, — получают «А»,

80-89% — «В»,

70-79% — «С»,

60-69% — «D»,

менее 60% — «F».

Приемлемыми признаются оценки «А», «В» и «С».

Если же студент получает «D» или «F», то считается, что он провалил курс, должен оплатить и пройти его заново.

Подводя итог, можно сказать, что в течение всего курса студент получает четыре оценки: три за письменные экзамены и одну за бизнес-план. Оставшиеся же 10%, основанные на оценке посещаемости и работы на уроке, иногда могут принимать крайне субъективный характер и зачастую зависят от сложившихся между студентом и преподавателем отношений. Оценка за каждый экзамен строится таким же образом, что и итоговая.

Экзаменационная работа состоит из множества вопросов, каждый из которых имеет свою цену в процентах. Максимум того, что студент может получить за экзамен — 100% (событие не из частых).

На конец рассматриваемого нами семестра ситуация с оценками по финансовому курсу, казалось, не таила в себе никаких неожиданностей. От общего числа студентов примерно 20% шли на «А», 50% ожидали получить «В», а оставшиеся рассчитывали на «С». Не было никакой угрозы «завалить» предмет, однако американский профессор придерживался другой точки зрения.

Итак, проверив последние экзаменационные работы, профессор решил не зачитывать их результат вообще. Основанием для его решения послужил тот факт, что некоторые из них были слишком похожи друг на друга, что говорило о списывании, абсолютно недопустимом в американском университете.

Исключение из итоговой оценки за семестр 30% автоматически означало, что практически весь курс «заваливал» предмет и должен пересдать его на следующий год.

Подобная неординарная ситуация требовала немедленных действий со стороны студентов, и они попытались изменить решение преподавателя и найти компромисс. На следующий день среди студентов образовалось два «лагеря» - списавших и делавших работу самостоятельно. От каждого «лагеря» была сформирована делегация для ведения переговоров. И вот представители обеих групп принялись за работу по улаживанию конфликта. Делегаты от «списавших», набравшись духа и получив благословение от своих товарищей по несчастью, направились к профессору финансов в кабинет.

- Добрый день, Майкл! Как дела?

- У меня чудесно, а вот у вас не очень, - наблюдая за реакцией студентов, уверенным голосом и с оттенком иронии ответил профессор.

- Мы и пришли к Вам, собственно, для того, чтобы уладить это недоразумение. Надеемся, мы сможем договориться, - все еще немного робея, проговорил один из делегатов - Макар.

- Я бы не очень на это надеялся. Однако своего решения я менять не намерен, да и не вижу никакой причины, по которой я должен это делать. Здесь имело место списывание, которое я не намерен терпеть, ведь в американской системе образования это считается плагиатом и я могу подать на вас в суд. Так, что пусть мое наказание будет первым шагом борьбы с этим постыдным явлением, глядя широко открытыми глазами, произнес Майкл Джонс на одном дыхании.

- Как же это? - демонстрируя глубокое недоумение, вскрикнули все в голос. - Что навело Вас на мысль о списывании? Одинаковые ответы еще ни о чем не говорят.

- Одинаковые ответы и способы решения задач говорят о многом. А впрочем, я не собираюсь ничего вам объяснить. Это мое решение как преподавателя, и какую оценку вам поставить - решать мне, - непреклонно продолжал профессор.

- И это хваленая американская демократия?! Теперь мы знаем, как она работает на деле, - усмехнулись студенты. - Вы даже не хотите выслушать наших аргументов, а доказательств списывания не представили. Приговор вынесен. Но нас он не устраивает, и мы не собираемся оставлять все как есть.

- Высказывать недовольство - ваше право. Однако вы не исправите ситуацию подобным образом, - уверенный в своей правоте утверждал преподаватель.

- Хорошо, - тяжело вздохнув, вымолвил Дмитрий - один из делегатов.

- Давайте попробуем найти компромисс. Ведь Вы и сами понимаете, что если Вы не измените своего решения, то весь курс окажется неуспевающим. Разве Вам нужны проблемы с руководством факультета и Мэрилендским университетом?! Кто поверит, что на всем курсе не нашлось ни одного человека, делавшего экзаменационную работу самостоятельно? В конце концов, даже если предположить, что имело место списывание, кто-то же, хотя бы один

человек в классе, должен был сделать эту работу сам. Так, где же справедливость? Почему тот самый человек должен безвинно пострадать?

- Но как же мне определить, чья работа была оригиналом, с которого создавались копии? - голос Майкла выдавал его озабоченность. - Впрочем, какая разница?! Виноваты и те, кто списывал, и те, кто позволял это делать. Так что я считаю, что наказание должны понести все. Пусть это будет уроком для тех и других.

Продолжать этот разговор больше не имело смысла, так как обстановка неминуемо начинала накаляться. Тогда делегаты решили прервать переговоры и, попрощавшись, удалиться.

У дверей профессорского кабинета в ожидании томились остальные «списывающие». Новость о том, что переговоры не удались, добавила напряженности в массах.

- Ну, что теперь будем делать? - не собираясь сдаваться, обратились студенты друг к другу.

А в это время немногочисленная группа студентов, делавших работу самостоятельно, пребывая в абсолютном недоумении относительно поведения преподавателя и возмущенная тем, что можно пострадать без вины, отправила свою делегацию к профессору для того, чтобы дипломатично уладить этот вопрос.

- Здравствуйте, профессор, - осторожно начали новые делегаты.

- Добрый день, - без особого энтузиазма откликнулся Майкл. Однако он знал, что теперь студенты не оставят его в покое и был готов к разговору. Вернее, он был готов еще раз сообщить всем о своем решении начать борьбу со злостными нарушителями академических требований, предъявляемых ко всем обучающимся в американских университетах.

- Вы наверняка догадываетесь о цели нашего визита?! Нам не по душе Ваши методы борьбы с явлением, присущим любому учебному заведению любой страны. Вы, объездивший много стран преподаватель, несомненно, уже сталкивались с подобными ситуациями. Неужели накопленный опыт не позволяет вам определить, кто списывал, а кто выполнял работу самостоятельно, - спокойно рассуждали студенты.

- Вы правы, определить можно, - уже не так возбужденно отреагировал профессор. - Однако если вы сами не списывали, то почему дали списать другим?

- Если Вы внимательно посмотрите на наши работы, то, думаем, поймете, что они слишком отличаются не только друг от друга, но и от всех остальных. Так что говорить о том, что мы давали кому-то списать, просто нелепо, - недоумевали студенты.

Почувствовав убедительность и логичность подобных аргументов, но, не желая признавать собственной неправоты, преподаватель на секунду задумался и произнес:

- В таком случае, как сознательные студенты, вы должны были не допустить того обмана, к которому прибегли ваши собственные товарищи.

Подобному заявлению противопоставить было уже нечего, и, обменявшись с преподавателем еще парой-другой ничего не значащих фраз, разочарованные студенты покинули аудиторию.

Теперь единственной надеждой на спасение для обеих групп оставался декан факультета. С возмущением описав ситуацию, студенты получили от него обещание тщательно разобраться с возникшим конфликтом.

После неоднократных раундов переговоров на разных уровнях Майкл Джонс предложил разобраться в этом конфликте Юле, Павлу и Михаилу - студентам, которые отсутствовали на занятиях (по причине сильной болезни и не принимали участие в take-home exam). Профессор предложил им выступить в качестве третейского суда, полностью делегируя принятие окончательного решения.

Юля, Павел и Михаил, вооружившись полной беспристрастностью, организовали очные ставки с различными лагерями студентов. После нескольких встреч они дали следующие рекомендации американскому профессору: если те студенты, которые списывали, сознаются, то лишь они будут наказаны снижением оценки за финальный экзамен на 15%. Если же признания не последует, то наказание будет распространено на всех, то есть максимум, что студенты смогут получить за экзамен — 85%.

Результат подобной ситуации можно было легко предугадать - никто не признался. Действительно, зачем обнаруживать себя списывающим, если в любом случае 15% от оценки за экзамен будут сняты?! Но как быть тем, кто делал эту работу самостоятельно, и для кого наказание влечет за собой понижение итоговой оценки по чужой вине? Этот вопрос так и не был разрешен. Все дело закончилось тем, что американский профессор снизил всем студентам итоговую оценку за финальный экзамен на 15% и обвинил Россию в коррумпированности, сказав при этом, что настала пора бороться с этим явлением. А начать он предложит со студентов. «Жертвами коррупции всегда являются невинные, - рассуждал он, - так терпите или боритесь».

Вопросы к конкретной ситуации

1. В чем заключается этическая проблема данной ситуации?
2. Что, по вашему мнению, является причиной конфликта?
3. Какие виды конфликтов здесь описываются?
4. Какие методы разрешения конфликтов применялись?
5. Какое решение данного конфликта предложили бы вы?

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он самостоятельно частично ответил на вопросы конкретной ситуации и доля правильности его ответов была менее 50 %;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы ситуации и доля правильности его ответов была равна 50 %;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно полностью ответил на вопросы конкретной ситуации и доля правильности его ответов была более 50 %.

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

1.5 ТЕМЫ СООБЩЕНИЙ (ДОКЛАДОВ)

Тема 3 Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента

1. Стратегическое планирование: опыт развития и новые явления.
2. Функция организации в экономическом механизме менеджмента.
3. Управленческий контроль: его формы и средства реализации в экономическом механизме менеджмента.
4. Место и роль менеджера в организации.
5. Кадровый менеджмент и его роль в эффективном развитии организации.
6. Менеджмент в России: особенности, проблемы и перспективы развития.
7. Влияние национальной культуры на стиль управления.
8. Современная управленческая парадигма и экономические преобразования в России.
9. Особенности управления в зарубежных странах.
10. Предпринимательство и инновация в менеджменте.

Тема 4 Развитие управления в России; перспективы менеджмента

1. Коммуникационные барьеры: пути выявления и устранения.
2. Основные пути и методы повышения эффективности коммуникаций в управлении.
3. Современные проблемы взаимодействия человека и организации.
4. Организация и организационная структура. Основные принципы организации управляющей системы.
5. Роль и значение менеджеров среднего и низшего звена в условиях ориентации системы управления на качество.
6. Преуспевающий менеджер. Гарантии успеха руководителя.
7. Особенности и основные тенденции реорганизации управления в современных условиях.
8. Моделирование в управлении как инструмент принятия и реализации организационных решений.
9. Стратегическое управление и деловая стратегия организации.

Тема 7 Природа и состав функций менеджмента

1. Финансовый менеджмент: российская практика.
2. Маркетинг как специфическая функция управления и исходный этап внутрифирменного планирования.
3. Инновационный менеджмент и управление развитием производства в современных условиях.

4. Организация управления международной деятельностью фирм.
5. Создание системы мотивации труда как одна из основных функций менеджмента.

Тема 18 Динамика групп и лидерство в системе менеджмента; управление человеком и управление группой

1. Опыт становления и развития научного управления в России.
2. Развитие научного управления за рубежом.
3. Подходы к разработке индивидуального алгоритма формулирования и реализации жизненных целей.
4. Значение постановки целей в личной карьере.
5. Методики определения профессиональных склонностей.
6. Методы поиска и получения первой работы по специальности.

Тема 20 Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера

1. Стиль управления как мотивирующий фактор.
2. Опыт менеджмента за рубежом и возможности его использования в России.
3. Качества менеджера и требования, предъявляемые к менеджерам.
4. Стиль, качества и образ современного менеджера.
5. Роль компетенций руководителя на предприятии в современных условиях.
6. Применение методологического инструментария для управления эффективностью работы специалистов.

Тема 21 Понятие и сущность организационного поведения. Личность и организация

1. Приемы эффективного освоения новой работы.
2. Адаптация в новом коллективе.
3. Принципы и правила планирования рабочего времени.
4. Разработка системы планирования рабочего времени с учетом индивидуальных особенностей.
5. Дневник времени как эффективный прием планирования бюджета рабочего времени.

Тема 23 Формирование группового поведения в организации: команды в современных организациях; поведение групп в организации

1. Использование методики установления приоритетов для повышения производительности труда.
2. Эффективные приемы техники организации личного труда менеджера.

3. Индивидуальный подход в разработке распорядка рабочего дня менеджера.
4. Информационное обеспечение деятельности руководителя.
5. Методы рационализации труда руководителя.

Тема 24 Организационная культура. Управление организационным развитием

1. Система документооборота и делопроизводства в организации.
2. Правила этикета в деятельности руководителей.
3. Этика во взаимоотношениях руководителя и подчиненных.
4. Формирование индивидуального имиджа руководителя.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он выступал с самостоятельно подготовленным докладом по теме, но не смог ответить ни на один дополнительный вопрос или не выступал, но ответил на 1-2 дополнительных вопроса;

- 2 балла выставляется обучающемуся, если он выступал с самостоятельно подготовленным докладом по теме или отвечал на несколько дополнительных вопросов;

- 3 балла выставляется обучающемуся, если он выступал с самостоятельно подготовленным докладом по теме и правильно отвечал на вопросы.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4-3 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на

неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2-1 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.6 ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тема 7 Природа и состав функций менеджмента

Вариант 1

1. Планирование и виды планов.
2. Контроль, этапы управленческого контроля.
3. Связующие процесса управления: коммуникация и принятие управленческих решений.

Вариант 2

1. Общие характеристики организации. Формальная и неформальная организация.
2. Мотивация: мотивирование и стимулирование.
3. Связующие процесса управления: коммуникация и принятие управленческих решений.

Тема 15 Организационные отношения в системе менеджмента

Вариант 1

1. Характеристики организации: формальная и неформальная организация.
2. Линейная и функциональная структура управления: особенности, достоинства, недостатки.

Вариант 2

1. Понятие организационной структуры управления.

2. Линейно-функциональная и линейно-штабная структура управления: особенности, достоинства, недостатки.

Вариант 3

1. Сущность и значение понятия «структура управления организацией».

2. Матричная и бригадная структура управления: особенности, достоинства, недостатки.

Вариант 4

1. Формирование иерархических и бюрократических структур управления.

2. Дивизиональная и проектная структура управления: особенности, достоинства, недостатки.

Тема 16 Мотивация деятельности в менеджменте

Вариант 1

1. Сущность понятия мотивация.

2. Содержательные теории мотивации: основные теории и характеристики (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG разработанная К. Альдерфером, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга)

Вариант 2

1. Эволюция понятия мотивация.

2. Процессуальные теории мотивации: основные теории и характеристики (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Эдамса, теория усиления Скиннера, теория постановки целей, концепция партисипативного управления).

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он очень слабо ответил на вопрос (ы) варианта;

- 2 балла выставляется обучающемуся, если он ответил полностью на один вопрос варианта, либо дал не полные ответы на все вопросы;

- 3 балла выставляется обучающемуся, если он правильно ответил на все вопросы варианта.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые

яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4-3 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2-1 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.7 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема 1 Природа управления, понятие и сущность менеджмента

1. Менеджмент – это:

а) всё перечисленное

б) профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на повышение эффективности деятельности путем рационального использования ресурсов

в) особый тип системы управления, который позволяет менеджерам, использующим современные методы и принципы управления, передовой зарубежный опыт, добиваться конкурентоспособности продукции и услуг фирмы и эффективности ее деятельности

г) самостоятельный вид деятельности, для которой требуется наличие субъекта (профессионала-менеджера), работа которого направлена на объект (хозяйственную деятельность организации в целом или конкретную сферу)

д) деятельность, способность и умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей

2. Сущность управления - это:

а) объективная целенаправленная человеческая деятельность,

обусловленная разделением труда

- б) порождение группы управляющих
- в) наличие объектов управления
- г) выпуск продукции

3. Теоретическую основу современного менеджмента составляют:

- а) все в совокупности
- б) методы и средства управления
- в) функции, обеспечивающие полноту управленческой деятельности
- г) принципы – основные правила деятельности руководителя

4. Понятие «менеджмент» включает следующее:

- а) всё перечисленное
- б) процесс или последовательность действий
- в) аппарат управления
- г) наука и искусство управления

5. Менеджмент представляет собой:

а) управление социальными объектами, такими, как отдельные индивиды и группы людей

б) сложное социально-экономическое и технико-организационное явление, связанное с организационной деятельностью людей по достижению совместных целей

в) вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена

6. Под управлением понимается:

- а) система сохранения и развития организации
- б) наличие количественных и качественных целей
- в) получение прибыли
- г) структура организации

7. Совокупность методов, форм и средств управления организацией для достижения поставленных целей:

- а) менеджмент
- б) модернизация
- в) маркетинг
- г) планирование

8. Термин «управление» в системе научного знания в большей степени взаимодействует с науками:

- а) менеджментом
- б) языкознанием
- в) техническими дисциплинами
- г) биологическими дисциплинами

9. При каком управлении (в каком менеджменте) действует принцип «система пожизненного найма»:

- а) японский менеджмент
- б) европейский менеджмент
- в) американский менеджмент
- г) нет правильного ответа

10. Выберите правильное определение понятия «предприниматель»:
- а) человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового предприятия, разработкой нового продукта или технологии
 - б) собственник предприятия
 - в) инициативный руководитель
11. Какое утверждение наиболее верно:
- а) менеджер - это человек выполняющий работу посредством других людей
 - б) менеджер - это человек, деятельность которого направлена на достижение конкретных целей
 - в) менеджер - это человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового производства
12. В условиях рыночных отношений значительно возрастает роль менеджера, как должностного лица призванного высокопрофессионально осуществлять управленческую деятельность. Назовите факторы успешности менеджера:
- а) все в совокупности
 - б) умение принимать компетентные решения
 - в) умение предвидеть развитие конъюнктуры
 - г) владеть навыками предпринимательства
13. Реализация функций, которые должен выполнять любой руководитель:
- а) управление
 - б) тактика
 - в) цель
 - г) планирование
14. Инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешения конфликтных ситуаций, критический анализ являются элементами:
- а) процесса управления
 - б) процесса коммуникации
 - в) процесса реализации
 - г) процесса адаптации
15. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "занимание постоянной должности":
- а) менеджер
 - б) предприниматель
 - в) бизнесмен
16. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "наличие подчиненных":
- а) менеджер
 - б) предприниматель
 - в) бизнесмен
17. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "профессиональная подготовка в области менеджмента":
- а) менеджер
 - б) предприниматель

в) бизнесмен

18. Как называлась первая управленческая революция?

а) религиозно-коммерческая

б) «индустриальный бизнес»

в) производственно-строительная

г) светско-административная

д) бюрократическая

19. Как называлась управленческая революция, связанная с правлением

царя Хаммурапи:

а) светско-административная

б) «индустриальный бизнес»

в) производственно-строительная

г) религиозно-коммерческая

д) бюрократическая

20. Как называлась управленческая революция, связанная с зарождением

капитализма и началом индустриального развития европейских стран:

а) индустриальная

б) производственно-строительная

в) религиозно-коммерческая

г) светско-административная

д) бюрократическая

21. Как называлась вторая управленческая революция?

а) светско-административная

б) «индустриальный бизнес»

в) производственно-строительная

г) религиозно-коммерческая

д) бюрократическая

22. Как называлась третья управленческая революция?

а) производственно-строительная

б) «индустриальный бизнес»

в) религиозно-коммерческая

г) светско-административная

д) бюрократическая

23. Как называлась управленческая революция, связанная с

формированием крупных иерархических структур:

а) бюрократическая

б) индустриальная

в) производственно-строительная

г) религиозно-коммерческая

д) светско-административная

24. Во времена правления какого царя происходила производственно-строительная управленческая революция:

а) Новуходоносор II

б) Хаммурапи

в) нет верного ответа

25. Как называлась управленческая революция, связанная с зарождением письменности в древнем Шумере:

- а) религиозно-коммерческая
- б) производственно-строительная
- в) светско-административная
- г) бюрократическая

Тема 8 Внутренняя и внешняя среда функционирования предприятия

1. Функция "планирование" представляет собой:

- а) процесс определения целей и путей их достижения
- б) деятельность группы людей, которая сознательно координируется для достижения общих целей
- в) процесс обеспечения достижения целей организации

2. Миссия организации – это:

- а) общая цель организации, объясняющая причину ее существования
- б) получение прибыли, производя и продавая качественные товары
- в) минимизация затрат и максимизация доходов

3. Понятие «цель» означает:

- а) образ результата, который стремится получить субъект, выполняя управленческие действия
- б) реализация инновационной политики организации
- в) выбор локальных средств для решения искомых проблем
- г) повседневное межличностное взаимодействие управленца с подчиненными

4. Понятие «организация» в менеджменте определяется как:

- а) всё перечисленное
- б) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
- в) процесс построения структуры предприятия, которая позволяет его работникам эффективно работать вместе

5. Общие характеристики организации:

- а) все ответы верны
- б) ресурсы
- в) зависимость от внешней среды
- г) разделение труда

6. Формальная организация – это:

- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
- б) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели
- в) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель, которые действуют, не придерживаясь определенных правил и процедур

7. Неформальная организация представляет собой:

- а) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во

взаимодействие для достижения определенной цели

б) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

в) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель, которые действуют, не придерживаясь определенных правил и процедур

8. Мотивация – это:

а) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности для достижения целей

б) процесс формирования определенного желательного поведения работника

в) процесс использования стимулов

г) нет правильного ответа

9. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:

а) стимулирование

б) мотивирование

в) справедливое вознаграждение

10. Стимулирование представляет собой:

а) обеспечение заинтересованности работников в повышении результатов его труда

б) процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем активизации определенных мотивов

в) процесс использования мотивов поведения человека для наиболее успешного его функционирования в организации

11. Контроль – это:

а) процесс обеспечения достижения организацией своих целей

б) процесс наблюдения за деятельностью работников

в) функция управления, направленная на выявление соответствия принятых решений фактическому состоянию

12. Функция "контроль" предполагает:

а) все варианты верные

б) процесс систематического наблюдения за всеми сторонами деятельности объекта управления с целью выявления отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления

в) процесс обеспечения достижения целей организации

г) процесс наблюдения и регулирования разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач

13. Укажите правильную последовательность этапов процесса контроля:

а) установление стандартов, сравнение результатов со стандартами, корректирующие действия

б) оценка результатов, установление стандартов, корректирующие действия

в) установление стандартов, корректирующие действия, сравнение результатов со стандартами

14. Какие функции в науке управления являются связующими:

- а) коммуникация и принятие управленческих решений
- б) коммуникация и мотивация
- в) организация и координация
- г) контроль и коммуникация
- д) планирование и принятие решений

15. Что определяется как «последовательность взаимосвязанных этапов, необходимых для осуществления информационного обмена»:

- а) коммуникационный процесс
- б) коммуникационный стиль
- в) коммуникационная сеть

16. Коммуникация – это:

- а) процесс обмена информацией между двумя и более лицами
- б) обмен информацией для достижения конкретной цели
- в) спонтанное общение
- г) нет верного ответа

17. Принятие решений – это:

- а) выбор одной из альтернатив
- б) социально-психологический акт, осуществляемый руководителем
- в) заключение, вывод из чего-нибудь

18. Понятие «коммуникация» предполагает:

- а) обмен информацией между двумя и более людьми
- б) обмен информацией между уровнями управления и подразделениями
- в) обмен информацией между организацией и внешней средой

19. Что Вы понимаете под управленческим решением?

- а) выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации
- б) системный, комплексный и непрерывный процесс работы руководителя
- в) перевод системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на ее элементы

20. Какой ученый выделял десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени:

- а) Г. Минцберг
- б) Г. Эмерсон
- в) Ч. Бернард
- г) Х. Мюнстерберг

21. К какой группе ролей по Г. Минцбергу относится роль «предприниматель»:

- а) роли, связанные с принятием решений
- б) межличностные роли
- в) информационные роли
- г) управленческие роли

22. Классификация ролей менеджера, предложенная Г. Минцбергом, характеризует:

- а) содержание и объем работы менеджера
- б) разделение труда руководителей

в) руководящие должности в организации

23. К какой группе ролей по Г. Минцбергу относится роль «связующее звено»:

а) межличностные роли

б) информационные роли

в) роли, связанные с принятием решений

г) организационные роли

24. Роли руководителя по Г. Минцбергу делятся на следующие группы (категории):

а) роли, связанные с принятием решений, информационные и межличностные

б) межличностные, информационные и управленческие

в) межличностные, организационные и роли, связанные с принятием решений

25. Принципы управления - это:

а) правила или нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений

б) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки цели и обеспечения их достижения

в) единство процессов управления

г) заслуга школы административного управления

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

6-5 баллов соответствуют оценке «отлично»;

4-3 баллов – оценке «хорошо»;

2-1 баллов – оценке «удовлетворительно»;

0 баллов и менее – оценке «неудовлетворительно».

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1 Вопросы в закрытой форме

1.1. Менеджмент – это:

- а) всё перечисленное
- б) профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на повышение эффективности деятельности путем рационального использования ресурсов
- в) особый тип системы управления, который позволяет менеджерам, использующим современные методы и принципы управления, передовой зарубежный опыт, добиваться конкурентоспособности продукции и услуг фирмы и эффективности ее деятельности
- г) самостоятельный вид деятельности, для которой требуется наличие субъекта (профессионала-менеджера), работа которого направлена на объект (хозяйственную деятельность организации в целом или конкретную сферу)
- д) деятельность, способность и умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей

1.2. Сущность управления - это:

- а) объективная целенаправленная человеческая деятельность, обусловленная разделением труда
- б) порождение группы управляющих
- в) наличие объектов управления
- г) выпуск продукции

1.3. Теоретическую основу современного менеджмента составляют:

- а) все в совокупности
- б) методы и средства управления
- в) функции, обеспечивающие полноту управленческой деятельности
- г) принципы – основные правила деятельности руководителя

1.4. Понятие «менеджмент» включает следующее:

- а) всё перечисленное
- б) процесс или последовательность действий
- в) аппарат управления
- г) наука и искусство управления

1.5. Менеджмент представляет собой:

- а) управление социальными объектами, такими, как отдельные индивиды и группы людей
- б) сложное социально-экономическое и технико-организационное явление, связанное с организационной деятельностью людей по достижению

совместных целей

в) вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена

1.6. Под управлением понимается:

- а) система сохранения и развития организации
- б) наличие количественных и качественных целей
- в) получение прибыли
- г) структура организации

1.7. Совокупность методов, форм и средств управления организацией для достижения поставленных целей:

- а) менеджмент
- б) модернизация
- в) маркетинг
- г) планирование

1.8. Термин «управление» в системе научного знания в большей степени взаимодействует с науками:

- а) менеджментом
- б) языкознанием
- в) техническими дисциплинами
- г) биологическими дисциплинами

1.9. При каком управлении (в каком менеджменте) действует принцип «система пожизненного найма»:

- а) японский менеджмент
- б) европейский менеджмент
- в) американский менеджмент
- г) нет правильного ответа

1.10. Выберите правильное определение понятия «предприниматель»:

- а) человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового предприятия, разработкой нового продукта или технологии
- б) собственник предприятия
- в) инициативный руководитель

1.11. Какое утверждение наиболее верно:

- а) менеджер - это человек выполняющий работу посредством других людей
- б) менеджер - это человек, деятельность которого направлена на достижение конкретных целей
- в) менеджер - это человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового производства

1.12. В условиях рыночных отношений значительно возрастает роль менеджера, как должностного лица призванного высокопрофессионально осуществлять управленческую деятельность. Назовите факторы успешности менеджера:

- а) все в совокупности
- б) умение принимать компетентные решения
- в) умение предвидеть развитие конъюнктуры
- г) владеть навыками предпринимательства

1.13. Реализация функций, которые должен выполнять любой руководитель:

- а) управление
- б) тактика
- в) цель
- г) планирование

1.14. Инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешения конфликтных ситуаций, критический анализ являются элементами:

- а) процесса управления
- б) процесса коммуникации
- в) процесса реализации
- г) процесса адаптации

1.15. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "занимание постоянной должности":

- а) менеджер
- б) предприниматель
- в) бизнесмен

1.16. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "наличие подчиненных":

- а) менеджер
- б) предприниматель
- в) бизнесмен

1.17. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "профессиональная подготовка в области менеджмента":

- а) менеджер
- б) предприниматель
- в) бизнесмен

1.18. Как называлась первая управленческая революция?

- а) религиозно-коммерческая
- б) «индустриальный бизнес»

- в) производственно-строительная
- г) светско-административная
- д) бюрократическая

1.19. Как называлась управленческая революция, связанная с правлением царя Хаммурапи:

- а) светско-административная
- б) «индустриальный бизнес»
- в) производственно-строительная
- г) религиозно-коммерческая
- д) бюрократическая

1.20. Как называлась управленческая революция, связанная с зарождением капитализма и началом индустриального развития европейских стран:

- а) индустриальная
- б) производственно-строительная
- в) религиозно-коммерческая
- г) светско-административная
- д) бюрократическая

1.21. Как называлась вторая управленческая революция?

- а) светско-административная
- б) «индустриальный бизнес»
- в) производственно-строительная
- г) религиозно-коммерческая
- д) бюрократическая

1.22. Как называлась третья управленческая революция?

- а) производственно-строительная
- б) «индустриальный бизнес»
- в) религиозно-коммерческая
- г) светско-административная
- д) бюрократическая

1.23. Как называлась управленческая революция, связанная с формированием крупных иерархических структур:

- а) бюрократическая
- б) индустриальная
- в) производственно-строительная
- г) религиозно-коммерческая
- д) светско-административная

1.24. Во времена правления какого царя происходила производственно-строительная управленческая революция:

- а) Новуходоносор II
- б) Хаммурапи
- в) нет верного ответа

1.25. Как называлась управленческая революция, связанная с зарождением письменности в древнем Шумере:

- а) религиозно-коммерческая
- б) производственно-строительная
- в) светско-административная
- г) бюрократическая

1.26. Какая школа уделяла наибольшее внимание процессу принятия управленческих решений?

- а) школа количественных методов
- б) административная школа
- в) школа человеческих отношений
- г) школа научного управления
- д) школа поведенческих наук

1.27. Основателями какой научной школы являются Мери Паркер Фоллет и Элтон Мэйо?

- а) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
- б) школа научного управления
- в) административная школа
- г) школа количественных методов

1.28. Какая научная школа впервые предложила рассматривать управление как процесс:

- а) административная школа управления
- б) школа научного управления
- в) школа человеческих отношений
- г) школа поведенческих наук
- д) школа количественных методов

1.29. При какой научной школе произошла замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями:

- а) школа количественных методов
- б) школа научного управления
- в) административная школа
- г) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

1.30. Какой ученый первый в мире разработал общие принципы линейного программирования:

- а) Л.В. Канторович

- б) В.С. Немчинов
- в) нет правильного ответа

1.31. Какой ученый организовал первую в России лабораторию экономико-математических исследований:

- а) В.С. Немчинов
- б) Л.В. Канторович
- в) нет правильного ответа

1.32. Представители какой школы управления стремились усовершенствовать операции ручного труда на основе использования методов наблюдения, логики, замеров, анализа?

- а) школа научного управления
- б) школа количественных методов
- в) школа человеческих отношений и поведенческих наук
- г) административная школа управления

1.33. Классическую теорию управления организацией создал:

- а) А. Файоль
- б) Г. Эмерсон
- в) У. Тейлор
- г) Э. Мэйо

1.34. Какая школа управления предложила использовать моделирование при решении управленческих задач:

- а) школа количественных методов
- б) школа научного управления
- в) административная школа управления
- г) школа человеческих отношений и поведенческих наук

1.35. Какой ученый ввёл в практику менеджмента хронометраж, разбивая действия рабочих на отдельные движения:

- а) У. Тейлор
- б) Э. Мэйо
- в) М. Фоллет
- г) Г. Эмерсон
- д) А. Файоль

1.36. Какая из нижеперечисленных групп учёных соответствует представителям школы поведенческих наук:

- а) А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор и др.
- б) У. Тейлор, Ф.Б. Гилбретт, Л.М. Гилбретт и др.
- в) А. Файоль, Г. Эмерсон и др.
- г) Л.В. Канторович, В.С. Немчинов и др.

1.37. Какая научная школа ставила своей целью разработать принципы управления, следуя которым организация непременно достигнет успеха?

- а) административная школа управления
- б) школа научного управления;
- в) школа человеческих отношений
- г) школа поведенческих наук
- д) школа количественных методов

1.38. Принцип единоначалия предполагает, что:

- а) у каждого работника должен быть один непосредственный руководитель
- б) работа, выполняемая для достижения общих целей должна координироваться одним руководителем
- в) во главе организации должен быть один руководитель

1.39. Хотгорнский эксперимент послужил предпосылкой возникновения:

- а) школы человеческих отношений и поведенческих наук
- б) школы научного управления
- в) классической школы управления
- г) школы количественных методов

1.40. Какой подход в науке управления позволил объединить достижения разных школ?

- а) системный
- б) процессный
- в) ситуационный

1.41. Какой научный подход предложил рассматривать управление как совокупность взаимосвязанных функций?

- а) процессный
- б) ситуационный
- в) системный

1.42. Какой научный подход полагает, что не существует наилучших, универсальных методов, а эффективность управленческих решений зависит от многих внешних и внутренних факторов:

- а) ситуационный
- б) процессный
- в) системный

1.43. Термин «функция» в управлении означает:

- а) вид деятельности субъекта управления
- б) профессиональное выполнение служебных обязанностей
- в) управленческое взаимодействие
- г) упорядочение производственного процесса

1.44. Функции управления включают:

- а) планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений
- б) планирование, распорядительство, организация, координация, контроль
- в) планирование, организация, мотивация, контроль, координация

1.45. Какие функции в науке управления являются основными:

- а) планирование, организация, мотивация, контроль
- б) планирование, организация, координация
- в) организация, мотивация, контроль, коммуникация
- г) планирование, принятие решений, коммуникация, организация
- д) организация, мотивация, планирование, коммуникация

1.46. Какая управленческая функция предполагает ликвидацию отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления, и приведению системы управления и объекта управления в равновесное состояние:

- а) регулирование
- б) контроль
- в) организация
- г) координация

1.47. Какая функция предполагает побуждение себя и других к деятельности для достижения целей:

- а) мотивация
- б) распорядительство
- в) организация
- г) координация

1.48. Какая функция включает этапы установления стандартов, сравнения результатов со стандартами, проведение корректировок:

- а) контроль
- б) планирование
- в) организация
- г) мотивация

1.49. Какая функция предполагает согласование действий элементов внутри системы управления и внешних связей по отношению к рассматриваемой системе для достижения общих целей:

- а) координация
- б) распорядительство
- в) организация
- г) мотивация
- д) регулирование

1.50. Какая функция менеджмента включает целеполагание?

- а) планирование
- б) организация
- в) мотивация
- г) контроль

1.51. Функция "планирование" представляет собой:

- а) процесс определения целей и путей их достижения
- б) деятельность группы людей, которая сознательно координируется для достижения общих целей
- в) процесс обеспечения достижения целей организации

1.52. Миссия организации – это:

- а) общая цель организации, объясняющая причину ее существования
- б) получение прибыли, производя и продавая качественные товары
- в) минимизация затрат и максимизация доходов

1.53. Понятие «цель» означает:

- а) образ результата, который стремится получить субъект, выполняя управленческие действия
- б) реализация инновационной политики организации
- в) выбор локальных средств для решения искомых проблем
- г) повседневное межличностное взаимодействие управленца с подчиненными

1.54. Понятие «организация» в менеджменте определяется как:

- а) всё перечисленное
- б) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
- в) процесс построения структуры предприятия, которая позволяет его работникам эффективно работать вместе

1.55. Общие характеристики организации:

- а) все ответы верны
- б) ресурсы
- в) зависимость от внешней среды
- г) разделение труда

1.56. Формальная организация – это:

- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
- б) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели

в) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель, которые действуют, не придерживаясь определенных правил и процедур

1.57. Неформальная организация представляет собой:

а) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели

б) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

в) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель, которые действуют, не придерживаясь определенных правил и процедур

1.58. Мотивация – это:

а) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности для достижения целей

б) процесс формирования определенного желательного поведения работника

в) процесс использования стимулов

г) нет правильного ответа

1.59. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:

а) стимулирование

б) мотивирование

в) справедливое вознаграждение

1.60. Стимулирование представляет собой:

а) обеспечение заинтересованности работников в повышении результатов его труда

б) процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем активизации определенных мотивов

в) процесс использования мотивов поведения человека для наиболее успешного его функционирования в организации

1.61. Контроль – это:

а) процесс обеспечения достижения организацией своих целей

б) процесс наблюдения за деятельностью работников

в) функция управления, направленная на выявление соответствия принятых решений фактическому состоянию

1.62. Функция "контроль" предполагает:

а) все варианты верные

б) процесс систематического наблюдения за всеми сторонами деятельности объекта управления с целью выявления отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления

в) процесс обеспечения достижения целей организации

г) процесс наблюдения и регулирования разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач

1.63. Укажите правильную последовательность этапов процесса контроля:

а) установление стандартов, сравнение результатов со стандартами, корректирующие действия

б) оценка результатов, установление стандартов, корректирующие действия

в) установление стандартов, корректирующие действия, сравнение результатов со стандартами

1.64. Какие функции в науке управления являются связующими:

а) коммуникация и принятие управленческих решений

б) коммуникация и мотивация

в) организация и координация

г) контроль и коммуникация

д) планирование и принятие решений

1.65. Что определяется как «последовательность взаимосвязанных этапов, необходимых для осуществления информационного обмена»:

а) коммуникационный процесс

б) коммуникационный стиль

в) коммуникационная сеть

1.66. Коммуникация – это:

а) процесс обмена информацией между двумя и более лицами

б) обмен информацией для достижения конкретной цели

в) спонтанное общение

г) нет верного ответа

1.67. Принятие решений – это:

а) выбор одной из альтернатив

б) социально-психологический акт, осуществляемый руководителем

в) заключение, вывод из чего-нибудь

1.68. Понятие «коммуникация» предполагает:

а) обмен информацией между двумя и более людьми

б) обмен информацией между уровнями управления и подразделениями

в) обмен информацией между организацией и внешней средой

1.69. Что Вы понимаете под управленческим решением?

а) выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации

б) системный, комплексный и непрерывный процесс работы руководителя

в) перевод системы из одного состояния в другое посредством

целенаправленного воздействия на ее элементы

1.70. Какой ученый выделял десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени:

- а) Г. Минцберг
- б) Г. Эмерсон
- в) Ч. Бернард
- г) Х. Мюнстерберг

1.71. К какой группе ролей по Г. Минцбергу относится роль «предприниматель»:

- а) роли, связанные с принятием решений
- б) межличностные роли
- в) информационные роли
- г) управленческие роли

1.72. Классификация ролей менеджера, предложенная Г. Минцбергом, характеризует:

- а) содержание и объем работы менеджера
- б) разделение труда руководителей
- в) руководящие должности в организации

1.73. К какой группе ролей по Г. Минцбергу относится роль «связующее звено»:

- а) межличностные роли
- б) информационные роли
- в) роли, связанные с принятием решений
- г) организационные роли

1.74. Роли руководителя по Г. Минцбергу делятся на следующие группы (категории):

- а) роли, связанные с принятием решений, информационные и межличностные
- б) межличностные, информационные и управленческие
- в) межличностные, организационные и роли, связанные с принятием решений

1.75. Принципы управления - это:

- а) правила или нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений
- б) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки цели и обеспечения их достижения
- в) единство процессов управления
- г) заслуга школы административного управления

1.76. Полномочия – это:

- а) ограниченное право использовать ресурсы и влиять на других сотрудников
- б) реальная возможность влиять на поведение людей
- в) обязательство выполнять имеющиеся задачи

1.77. Полномочия делегируются:

- а) должности
- б) индивидууму
- в) руководителю

1.78. Что означает «передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение»:

- а) делегирование
- б) декомпозиция
- в) департаментализация

1.79. Назовите виды разделения труда в организации:

- а) горизонтальное и вертикальное
- б) специализированное и вертикальное
- в) диагональное и горизонтальное

1.80. Разделение работы, выполняемой организацией, на отдельные специализированные задания – это:

- а) горизонтальное разделение труда
- б) вертикальное разделение труда
- в) специализированное разделение труда

1.81. Уровни управления формируются в результате:

- а) вертикального разделения управленческого труда
- б) горизонтального разделения управленческого труда
- в) диагонального разделения управленческого труда

1.82. К какому уровню управления относится институциональный уровень:

- а) управление высшего звена
- б) управление среднего звена
- в) управление низового звена
- г) нет верного ответа

1.83. Какой уровень управления носит название «управленческий»:

- а) средний уровень управления
- б) высший уровень управления
- в) низший уровень управления

1.84. Какая классификация уровней управления Вам известна:

- а) все варианты верны
- б) институциональный, управленческий, технический
- в) высший, средний, низший

1.85. Методы управления - это:

- а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей
- б) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента
- в) правила и нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений

1.86. Этика – это:

- а) совокупность норм и правил нравственного поведения
- б) совокупность процедур, правил и принципов внутреннего распорядка организации
- в) возможная область управляющего воздействия
- г) все перечисленное выше

1.87. Социальная ответственность – это:

- а) определенный уровень добровольного отклика со стороны организации на социальные проблемы
- б) принципы нравственного поведения
- в) готовность принять санкции в случае допущенных нарушений

1.88. Инфраструктура менеджмента - это:

- а) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента как особого вида деятельности
- б) правила и нормы, которыми руководствуются руководители в процессе принятия решений
- в) условия осуществления управленческой деятельности

1.89. Внутренняя среда организации включает следующие переменные:

- а) цели, структура, задачи, технология, люди
- б) структура, ресурсы, технология, задачи, люди
- в) цели, уровни управления, разделение труда, задачи, люди

1.90. Анализ внутренней среды предполагает:

- а) выявление слабых и сильных сторон организации
- б) выявление конкурентов и анализ их деятельности
- в) выявление угроз и возможностей
- г) анализ целей организации

1.91. Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Какие факторы внутренней среды организации Вам известны:

- а) задачи, цели, люди, структура, технологии

- б) цели, структура, технологии, люди
- в) технологии, структура, цели
- г) структура, цели, задачи

1.92. Технология – это:

- а) способ преобразования ресурсов в товары и услуги
- б) оборудование, инструменты, здания, сооружения, коммуникации
- в) фактор внешней среды

1.93. Какая классификация технологий была выделена Джеймсом Томсоном:

- а) многозвенные, посреднические, интенсивные технологии
- б) единичное, мелкосерийное, массовое, непрерывное производство
- в) массовое, крупносерийное и непрерывное производство
- г) посреднические, интенсивные технологии и непрерывное производство

1.94. Классификация технологий (внутренняя среда организации) по Джоан Вудворт включает:

- а) мелкосерийное, массовое и непрерывное производство
- б) многозвенные, посреднические и интенсивные технологии
- в) мелкосерийное, непрерывное производство, многозвенные технологии

1.95. Характеристикой внешней среды не является:

- а) комплексность
- б) сложность
- в) неопределенность
- г) подвижность

1.96. Какие факторы относятся к среде прямого воздействия внешней среды организации:

- а) потребители, поставщики, конкуренты, государственные органы, законодательство
- б) потребители, поставщики, конкуренты, экономические и политические факторы
- в) конкуренты, научно-технический прогресс, взаимоотношения с местными сообществами
- г) экономические, политические и социокультурные факторы

1.97. Какие факторы относятся к среде косвенного воздействия внешней среды организации:

- а) экономические, политические, социокультурные факторы, научно-технический прогресс, международные события
- б) международные события и взаимоотношения с местными сообществами
- в) научно-технический прогресс, конкуренты, экономические, политические и социокультурные факторы

г) экономические и политические факторы, государственные органы и законодательство

1.98. Что выявляется при анализе факторов внешней среды?

- а) угрозы и возможности
- б) сильные и слабые стороны
- в) изменения во внешней среде

1.99. Что является характеристикой внешней среды:

- а) сложность
- б) определенность
- в) комплексность

1.100. Комплекс знаний, научных положений, которые дают достаточно ясное, представление о том, что такое менеджмент:

- а) научный потенциал менеджмента
- б) практический потенциал менеджмента
- в) закономерности менеджмента

2 Вопросы в открытой форме

2.1. Планирование – это...

2.2. Организация – это...

2.3. Мотивация – это...

2.4. Контроль – это...

2.5. Менеджмент – это ...

3 Вопросы на установление последовательности

3.1. Попробуйте связать управленческие концепции и школы с именами их авторов:

Ф. Тейлор	классическая концепция
Ф. Гилбретт	рационалистическая концепция
А. Файоль	законы организации труда
М. Вебер	поведенческая концепция
М. Фоллетт	рационалистическая концепция
Э. Мэйо	школа человеческих отношений
Ч. Бернارد	концепция организационного управления
П. Друкер	концепция физиологического оптимума
А. Маслоу	концепция «7S»
К. Адамецкий	производственная трактовка
А.А. Богданов	концепция административной емкости
О.А. Ерманский	концепция узкой базы
А.К. Гастев	концепция организационной деятельности
Е.Ф. Розмирович	производственная трактовка
П.М. Керженцев	социально-трудовая концепция управления
Н.А. Витке	классическая концепция
Ф.Р. Дунаевский	школа человеческих отношений

3.2. Изучите учебную литературу и отразите историческое развитие

направлений менеджмента в хронологической последовательности, используя таблицу.

Историческое развитие направлений менеджмента в хронологической последовательности

Временной период, ученый	Общий менеджмент	Бизнес-экономикс	Сравнительный менеджмент	Трудовые отношения / УчР	Производственный менеджмент	Стратегия	Маркетинг	Организационное поведение	Финансовый менеджмент (финансы и бухгалтер)	... Т.Д.
... n										
Адам Смит (1723-1790)		+			+	+				
Анри Файоль (1841-1925)	+									
Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915)	+			+	+	+		+		
... n										

3.3. Используя литературные источники, сопоставьте даты зарождения науки управления в США, во Франции, России, Японии и других странах. Проанализируйте. Составьте таблицу этапов зарождения науки управления, их характеристик, признаков (особенностей). Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей (таблица может быть дополнена и изменена).

Характеристики и основные признаки науки управления (менеджмента)

Страны	Этапы развития менеджмента и их характеристика	Признаки (принципы, особенности) менеджмента	... Т.Д.
Россия			
США			
Япония			
... Т.Д.			

4 Вопросы на установление соответствия

4.1. Анализируя учебную и научную литературу, приведите несколько определений каждой функции управления в трудах отечественных и зарубежных ученых. Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей.

**Определения функций управления
в трудах отечественных и зарубежных ученых**

Функция	Определения ученых	Автор определения (литературный источник)
Планирование	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Организация	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Мотивация	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Контроль	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Коммуникация	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Управленческое решение	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	

4.2. Используя управленческую литературу, заполните нижеприведенную таблицу.

Определение понятия «эффективность управления» в трудах ученых

Определение эффективности управления и методов ее оценки	Существенные признаки понятия и характеристики подходов к оценке эффективности управления	Автор определения и литературный источник
...		
...		
...		

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Компетентностно-ориентированная задача № 1

Деловая игра «Робинзон».

Задание. Заполнить дневник регистрации затрат времени. Выберите стратегию, обеспечивающую Вас едой, жильем и одеждой, одновременно решая главную задачу - постройку лодки.

Условие. Представьте себе, что Вы попали на необитаемый остров вулканического происхождения. Ваша задача - как можно быстрее построить лодку и покинуть остров. Строительство лодки требует 100 рабочих дней. По условиям игры, Вы можете посвятить очередной день строительству лодки, если на этот день у вас есть еда, одежда и жилье. Существуют следующие варианты обеспечения этими необходимыми для жизни условиями, требующими различных единовременных и текущих затрат, но и дающие разный эффект.

I. Заготовка еды.

1. Сбор фруктов. Один день сбора обеспечивает Вас пищей на три дня (включая день сбора).

2. Рыбная ловля. Один день рыбалки дает пищу на 5 дней, включая день рыбалки. Однако на изготовление рыболовной сети требуется 10 дней, кроме того, необходимо 7 дней на ремонт сети через каждые 12 выходов на рыбалку.

3. Охота. Один день охоты обеспечивает Вас пищей на 15 дней, включая день охоты. Однако на изготовление орудия охоты требуется 22 дня. Вероятность успешной охоты равна 50%.

4. Организация фермы. Строительство фермы занимает 20 дней. Один день работы на ферме дает пищу на 10 дней, включая день работы.

II. Создание и содержание жилья

1. Хижина. Первоначальных затрат не требует. Содержание - 4 дня/мес.
2. Дом. Строительство занимает 19 дней. Через каждые полгода жизни требуется 4 дня на ремонт. Содержание - 1 день в месяц.

III. Изготовление одежды.

1. Простая одежда. Первоначальных затрат не требует. Содержание - 3 дня в месяц.
2. Набор одежды. Изготовление занимает 5 дней. Содержание - 1 день работы через каждые 20 дней. Через каждые 3 месяца необходимо выделить 2 дня работы на ремонт одежды.

Компетентностно-ориентированная задача № 2

Деловая игра «Честные предприниматели».

Цель. Выявить умение студентов работать в группе, практика невербального общения.

Необходимые материалы. Карточки разных цветов (с одной стороны).

Легенда. Существует город-рынок, в котором действуют честные предприниматели, криминальный бизнес, представитель государственной власти и банковские структуры. Честные предприниматели ведут свой бизнес по всем правилам, установленным государством. Криминальный бизнес стремится вытеснить честных предпринимателей. Его преимущество в том, что он знает своих друзей и врагов «в лицо» и имеет право «убивать», а его состав не известен жителям города. Представитель государственной власти стремится следить за соблюдением законности и по возможности обезвредить криминалитет. Однако, как и честные предприниматели, он не знает, кто конкретно входит в мафию. Банковские структуры могут выдать кредит и этим спасти честного предпринимателя от преследований мафии.

Ход игры. Преподаватель объясняет студентам, что для успешного менеджера важно уметь ориентироваться в ситуации и «читать» поведение людей, и предлагает поупражняться в этих навыках. Он устанавливает, какой цвет карточки обозначает определенную роль и раздает карточки, предупреждая о том, что свою роль нужно от всех скрывать. Играющим предлагается закрыть глаза. Затем ведущий просит открыть глаза криминалитету. Этим игрокам надо познакомиться друг с другом и выбрать среди «мирного населения» жертву, указав на нее преподавателю. После этого они закрывают глаза. Ведущий предлагает активизироваться банковской структуре и выбрать среди игроков того, кто может получить кредит. Если будет выбран тот честный предприниматель, который должен погибнуть от руки мафии, то он получает жизнь. Выбрав объект и указав его ведущему, представитель банка закрывает глаза. После этого активизируется представитель государственной власти, которому необходимо вычислить одного из криминальных деятелей и обезвредить. Выбрав объект и указав его ведущему, он закрывает глаза. Ведущий предлагает открыть всем участникам игры глаза и сообщает, что начался новый рабочий день, но ночью криминальными структурами был убит предприниматель такой-то, если ему был выдан кредит, то это тоже сообщается. Так же сообщается, кого обезвредили государственные органы (это может быть

как криминалитет, так и по неведению - честный предприниматель). После этого он предлагает всем жителям города сообща решить, кто же может быть бандитом, для того, чтобы вывести его из игры. Когда кандидатура названа, этот человек выбывает из игры, предварительно сообщив (показав карточку), кем он был в игре. Цикл повторяется, пока одна из сторон не окажется в массовом превосходстве. Таким образом, цель участников игр заключается в том, чтобы на основе манеры поведения своих соседей распознать их роли. По желанию, роль ведущего может быть передана одному из студентов.

Компетентностно-ориентированная задача № 3
Деловая игра «Выбор идеологии бизнеса»

Порядок проведения. Накануне студенты изучают материал по теме «Социофакторы и этика менеджмента».

1. Перед началом игры группа делится на две подгруппы. В подгруппах назначаются руководители. Всем раздается текст «Заочный спор» (табл.).

Заочный спор

<p>Торстейн Вебен (1857-1929), профессор экономики Чикагского университета</p> <p>В своей книге «Теория праздного класса» Т. Вебен подверг резкой критике рыночную экономику.</p> <p>Он поставил под сомнение утверждение о том, что «королем», требующим лучшие товары и лучшие услуги и получающим их, является потребитель. Т.Вебен показал, что потребители подвергаются всевозможным видам общественного и психологического давления, вынуждающего их иногда покупать ненужные им товары, пользоваться дорогостоящими услугами.</p> <p>Т.Вебен ввел понятие «показное потребление», означающее тенденцию богачей покупать товары и услуги только для того, чтобы произвести впечатление на других. Это, в свою очередь, вынуждает потребителей среднего класса и даже бедняков делать то же самое.</p> <p>Автор книги доказывал, как жажда прибыли толкает некоторых предпринимателей на неэтичные поступки. Ими применяются всевозможные организационные и силовые методы.</p> <p>4. Т. Вебен сделал вывод, что капитализм обречен и в перспективе будет заменен более чуткой к людям системой.</p>	<p>Франк Найт (1885-1972), профессор экономики Чикагского университета</p> <p>В своей книге «Риск, неопределенность и прибыль» (1921) Ф. Найт защищает рыночную экономику.</p> <p>Производство товаров и услуг определяется исключительно потребителем. Государство должно придерживаться здесь нейтралитета или, по крайней мере, осуществлять мягкое управление.</p> <p>Ф. Найт указывал, что за исключением жизненно необходимых вещей, покупка любого человека может быть истолкована как «показная». Кроме того, кто возьмется определять, какие предметы являются разумными и необходимыми?</p> <p>Ф. Найт считал прибыль движущей силой бизнеса. Стремление к получению прибыли заставляет предпринимателей производить то, что нужно потребителю. Фирмы, не сумевшие удовлетворить потребности рынка, сходят со сцены. Прибыль, считал Ф.Найт, является наградой предпринимателю за деятельность в условиях риска.</p> <p>Рыночное производство, считал Ф. Найт, - самое разумное из того, на что можно надеяться в обозримом будущем.</p>
---	--

2. Обучаемые знакомятся с текстом (7 минут). Затем участники одной подгруппы объявляются приверженцами концепции Т. Веблена, а второй - концепции Ф. Найта.

3. В обеих подгруппах организуется дискуссия с целью выработки общей аргументации (10 минут).

4. В группе организуется дискуссия между подгруппами, каждая из которых защищает «свою» концепцию.

5. В группе организуется совместная выработка наиболее разумной идеологии бизнеса в переходный период.

6. Подведение итогов преподавателем (5 минут).

Компетентностно-ориентированная задача № 4

Конкретная ситуация «Практика студента в типографии»

Только что вернувшегося из отпуска Федора Ивановича Розанова, директора одной из московских типографий, посреди ночи разбудил телефонный звонок. Звонившим оказался Вадим Сергеевич Орлов, главный бухгалтер той же типографии. Голос у Орлова был очень взволнованный. Он что-то быстро и беспорядочно говорил. Из всего сказанного директор понял, что в типографии дела обстоят очень плохо, а самое главное - из достоверных источников главный бухгалтер узнал, что завтра в типографию прибывает налоговая полиция. Помимо этого Орлов извинился за то, что не мог подождать до утра, сообщил, что у него разболелось сердце, и он просто не знает, что можно в этой ситуации предпринять.

Директор пообещал главному бухгалтеру во всем завтра разобраться и после разговора лег спать. Однако сон улетучился, и в голову лезли разные странные мысли и воспоминания.

Федор Иванович Розанов начинал свой трудовой путь в той же самой типографии в далекие шестидесятые годы простым рабочим. Параллельно с работой он учился на вечернем отделении Московского полиграфического института. Окончив институт и проявив немало усердия и трудолюбия, он постепенно, ступенька за ступенькой, поднимался по служебной лестнице. К нему хорошо относилось начальство. Уже к началу восьмидесятых годов он стал директором. Работникам типографии нравилось, что он хорошо разбирается в производстве, знает все проблемы и нужды типографии, ведет себя демократично. Розанов, в свою очередь, не оставался безучастным ко всем проблемам типографии и считал ее своим вторым домом. Директор привык к четкой системе государственных заказов на книги, журналы, бланки, этикетки и другую печатную продукцию. Большую сложность в тот период составляло материально-техническое обеспечение типографии, но именно в этой сфере у Розанова были долголетние, надежные связи, которые почти никогда не подводили.

Все изменилось с началом перестройки.

В условиях перехода на рыночные отношения государственный заказ на печатную продукцию перестал существовать, значительно сократились тиражи изданий. Если раньше тиражи книг достигали 100 и даже 200 тыс. экземпляров, то за сравнительно короткое время они упали до 5 и даже 3 тыс. Значительно сократилось количество заказов, так как «книжный бум» давно прошел. В связи

с этим возросла конкуренция среди типографий, хорошо отлаженные Розановым «снабженческие контакты» стали бесполезными. При наличии денег бумагу, краску и другие ранее дефицитные полиграфические материалы можно было совершенно свободно купить.

«Да, выходит, долгие годы, ушедшие на установление прочных производственных связей с поставщиками сырья и материалов, потеряны впустую», - эта мысль все чаще не давала покоя Федору Ивановичу.

Некоторые типографии смогли приспособиться к новым условиям и добиться совсем неплохих результатов. Типография же Розанова еле-еле сводила концы с концами. К середине 90-х г.г. она уже напоминала что-то вроде айсберга, у которого только маленькая часть еще как-то держится над водой, а вся основная часть уже давно затонула.

Вадим Сергеевич Орлов работал в типографии уже около 20 лет. Пришел он в типографию простым бухгалтером, в короткие сроки овладел всеми тонкостями этой сложной профессии и довольно быстро занял должность главного бухгалтера. Однако в жизни ему чего-то всегда не хватало.

Часто встречаясь со своими институтскими друзьями, которые работали в министерствах и на крупнейших предприятиях, он с завистью слушал их увлекательные рассказы об интересных заграничных командировках, новых машинах, закрытых распределителях с дефицитными товарами и прочих радостях жизни.

А что мог рассказать сокурсникам Орлов? О жалкой типографии даже несоюзного масштаба, о разных книжонках, этикетках и открытках, печатающихся там, и о своем однообразном, безрадостном существовании в стенах этого предприятия?

Но вот наступила перестройка, и Вадим Сергеевич почувствовал, что пришел его звездный час. Он открыл в себе очень нужный, по его мнению, талант. Подобно О. Бендеру он знал 400 сравнительно честных способов зарабатывания денег. Не будет преувеличением сказать, что типография еще как-то держалась на плаву только благодаря главному бухгалтеру. Вадим Сергеевич знал многих нужных людей, знал, как и кому «угодить», и в этом плане он был незаменим. Не забывал и про себя. Управленцы типографии, а особенно они с директором, получали столько, что им могли бы позавидовать руководители самых процветающих предприятий. Естественно, что большая часть этих денег шла не в виде зарплаты, а ее обналичивали различными обходными путями благодаря «таланту» Вадима Сергеевича. Теперь у главного бухгалтера было уже две машины, в том числе новая иномарка, коттедж под Москвой, а своего сына он отправил учиться за границу.

А где теперь были его студенческие друзья? Многих уволили из министерств, многие с трудом сводили концы с концами, так как их предприятия были далеки от процветающих. Теперь Орлов всем им мог «утереть нос». Но чем больше Вадим Сергеевич получал, тем больше ему хотелось.

Такое течение событий и привело к ночному звонку директору, возвратившемуся из отпуска. А началось все с давнего совещания,

посвященного сложившемуся кризисному положению в типографии. Когда все участники совещания покинули кабинет директора, к Федору Ивановичу Розанову подошел главный бухгалтер. Он достал из своего портфеля стопку документов и разложил их на директорском столе. Начав издали со сложившейся экономической ситуации в стране, он, наконец, добрался до главного: в ближайшее время типографии грозит банкротство. Он показал директору несколько таблиц и сказал: «Вот, смотрите сами». Федор Иванович знал, что плохо разбирается в бухгалтерских тонкостях, не глядя отодвинул бумаги в сторону и спросил: «Что же нам делать, Вадим Сергеевич?». Глаза у главного бухгалтера заблестели. Он давно ждал этого вопроса и отчетливо проговорил: «Есть, конечно, выход. Вы знаете, что я имею в виду. С моими знаниями и опытом я могу легко все устроить!». «Но это же подсудное дело!» — заговорил в директоре страх перед начальством и перед любой формой ответственности. Вадим Сергеевич стал яро доказывать: «Сейчас не то время, никого за это не сажают, в стране экономический беспредел! Кому есть дело до какой-то захудалой типографии?».

Директор пытался возражать, но в ответ приводились все новые и новые доводы. Спротивление директора стало постепенно ослабевать, а потом... Потом он согласился... «Зачем я это сделал, почему согласился? Ведь знал, чувствовал, что к добру это не приведет», много раз после этого разговора думал про себя Розанов. Федор Иванович видел, как быстро изменяется экономическая ситуация в стране, как совершенствуется техника и технология полиграфического производства и чувствовал, что не в состоянии угнаться за этим стремительным прогрессом, отчего все больше и больше погружался в депрессию. Текущие дела стали часто утомлять его. Решение сложных и первостепенных вопросов отодвигалось на неопределенный срок. Частенько Розанов стал "прибегать" к водочке. А уж о его романе с молоденькой секретаршей знала, чуть ли не вся типография. «Седина в бороду - бес в ребро», - говорит народная мудрость, и это стало полностью применимо к директору. Постепенно всеми делами, связанными с приемом и оплатой заказов в типографии, стал заниматься главный бухгалтер.

Настало утро. Первым в проходной типографии появился молодой человек. Это был студент Московского государственного университета печати Коля Краснов, который был направлен для прохождения практики в данную типографию. Однако кроме старушки-вахтерши в этот час еще никого не было. Она долго расспрашивала Колю кто он и зачем пришел, а потом начала удивляться, что «ему-то в его-то годы и не спится». Минут пятнадцать Коля просидел на проходной, так как вахтерша не впустила его одного в типографию. Потом появилась с виду немолодая женщина с озабоченным выражением лица. Вахтерша сказала Коле: «Вот и начальник цеха». Коля представился, показал свое направление, и они прошли в цех. Не обнаружив в цехе рабочих и мастера, начальник цеха попросила Колю: «Передайте, пожалуйста, мастеру, что у меня очень важное дело и я, вероятно, вернусь на работу во второй половине рабочего дня». После этих слов она удалилась, а Коля остался в цехе. Между тем в цехе почти никто не работал, так как не было заказов на печатную

продукцию. Скорее всего, рабочие и мастер это знали, и поэтому они «не очень спешили» на работу.

Федор Иванович Розанов приехал на работу около девяти часов. Идя по коридору, он вспомнил, как давным-давно, будучи еще совсем мальчишкой, впервые переступил порог этой типографии. Она была совсем недавно построена, от ярко выкрашенных стен еще пахло краской. Везде были чистота и порядок. Теперь на грязных стенах уже давно облупилась краска, а на полу валялись бумага и обрывки картона. Все дышало какой-то бесхозяйственностью и имело заброшенный вид. Розанова очень удивило, как он мог раньше не замечать этого беспорядка. О ночном разговоре он пытался не думать, утешая себя мыслью, что все нормально, поправимо и дело не так уж плохо, а этот паникер-бухгалтер все преувеличивает. Однако первым, с кем он встретился, был Вадим Сергеевич. На нем не было лица. Куда-то делась привычная за последнее время веселость, руки тряслись, а мешки под глазами говорили о бессонной ночи. Увлечшись непомерным обогащением и уверовав в полную безнаказанность, он за последнее время принимал много «левых» заказов, которые выполнялись за наличные деньги и совершенно нигде не фиксировались. О такой «деятельности» руководителей не могли не знать рабочие, чего больше всего боялся Орлов. Вчера он переоформлял машины, дачу и квартиру на жену, тещу и других родственников. После встречи с главным бухгалтером совсем тревожно стало на душе у Розанова. Как только он вошел в кабинет, сразу же позвонил представитель одной американской фирмы. Месяц назад с ними был заключен договор о печати рекламных проспектов. Фирма хотела вести продажу лечебных препаратов на российском рынке и решила, что дешевле и удобнее отпечатать рекламные проспекты в самой России, чем вести их из США. Типография Розанова славилась высоким качеством продукции, и поэтому именно ей фирма доверила печатать этот заказ. Однако прошел целый месяц, а продукция так и не поступила заказчику. Рассерженный представитель фирмы сообщил директору, что они подают в суд, и за невыполнение договора типографии грозит огромный штраф. Розанов пообещал разобраться и принять необходимые меры. Он сразу же позвонил в производственный отдел. Оказалось, что о заказе просто забыли и сейчас же он будет запущен в производство. Федор Иванович возмутился: «Типография простаивает из-за отсутствия заказов, а вы «забыли» о таком важном и срочном заказе».

«Я виновата, Федор Иванович», - услышал директор ответ начальника производственного отдела.

«Вас надо уволить», - не совсем уверенно прозвучал голос директора.

Розанов был добрый человек и всегда считал, что карать надо только вредителей, а разгильдяев и бездельников можно и нужно перевоспитывать.

«Сейчас запустим этот заказ, быстро все отпечатаем, а с фирмачами я все постараюсь уладить», - убеждал сам себя директор.

Было уже одиннадцать часов, а в цехе никто не работал. Рабочие занимались кто чем. Кучка рабочих толпилась вокруг дяди Гриши. Он был

здесь, как бы, за главного. Он отпускал шуточки и рассказывал анекдоты. За соседним столиком четверо рабочих играли в домино.

«Ну что, студент, нравится тебе такая «работа»? - неожиданно обратился дядя Гриша к Николаю.

«Не могу понять, что же у вас тут творится», - ответил ему Коля. На лекциях, особенно по экономическим дисциплинам, он не раз слышал, что полиграфия переживает сейчас далеко не лучшие времена, но что все может быть так ужасно на конкретном предприятии, этого себе он представить не мог.

«А ничего не творится, - со спокойным видом ответил ему дядя Гриша, - все очень просто и ясно как божий день. Начальство (и он демонстративно указал пальцем вверх) ворует, им дела нет до того, что творится здесь. Рабочие, видя такое отношение, тоже «не очень надрываются». Всем на все наплевать. Уже давно нет настоящего хозяина в типографии. Так-то вот, студент».

После этого он повернулся к сидящим рядом рабочим и отпустил какую-то шутку. Все долго смеялись...

В это время в цех буквально вбежала начальник производственного отдела с какими-то бумагами в руках.

«Где мастер, почему не работаете?» - были ее первые слова.

«А как можно работать, когда работы нет?» - ответил вопросом на вопрос все тот же дядя Гриша.

«Вот очень срочный и важный заказ. Сейчас же приступайте к работе», - строго проговорила начальник производственного отдела.

Заметив вошедшего в цех мастера, начальник производственного отдела стала отчитывать его в присутствии рабочих за безынициативность и разгильдяйство. Затем передала ему «срочный и важный заказ» и немедленно удалилась. Мастер быстро распределил работу и буквально через несколько минут цех заработал.

Рабочий день двигался к завершению, и казалось, что налоговой полиции так и не будет. Директор постепенно начал успокаиваться, отлегло на душе и у главного бухгалтера. Но не тут-то было. В начале пятого к типографии подъехала машина, и все самые страшные опасения подтвердились.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Охарактеризуйте героев ситуации.
2. Проанализируйте факторы, оказавшие влияние на поведение героев.
9. Охарактеризуйте систему внутриорганизационных отношений в типографии.
10. Проанализируйте различие целей и концепций управления, применявшихся в разные периоды функционирования типографии.
11. Какой стиль руководства используется директором типографии? Насколько он оправдан?
12. Как поменялись требования к личностным и профессиональным навыкам руководителя?
13. Какие управленческие роли вы можете выделить в данной ситуации?
14. Что Вы можете предложить для выхода типографии из кризиса?

Компетентностно-ориентированная задача № 5

Проведите деловую игру, характеризующую актуальный (популярный) способ получения информации в социологических исследованиях.

Деловая игра «Отборочное интервью при устройстве на работу»

1. Цель игры – научить студентов (слушателей) правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

2. Условия и правила игры. В учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы: планирования и найма сотрудников; мотивации, стимулирования и оплаты труда; трудовых и дисциплинарных отношений; профориентации и социальной адаптации; подготовки и продвижения кадров; изучения и оценки кадров; повышения качества трудовой жизни; охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 мин на подготовку и 10 мин на выступление. В выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе (табл.).

Пример оценки кандидатов
в специальных карточках отборочной комиссии

Фамилии претендентов (кандидатов)	Критерии и оценки			Итого
	мотивы участия	профессиональная компетентность	практическая значимость	
1. Иванов И.И.	4	4	5	13
2. Петров П.П.	4	3	3	10
3. Сидоров С.С.	5	5	5	15
...

Примечание. Возможно, что у каждого члена комиссии имеется своя карточка, впоследствии итоги членов комиссии суммируются, образуя единый результат. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

Компетентностно-ориентированная задача № 6

Конкретная ситуация «Коррупция как предмет социологических исследований»

Одной из наиболее актуальных проблем современного российского

общества является проблема коррупции. Эта проблема стала предметом проведенного социологического исследования, в результате которого были получены данные, выраженные в отношении к этому феномену со стороны широкого круга участвующих в этом опросе респондентов. 36% участников опроса сообщили, что часто обсуждают эту тему со своими друзьями, а 49% - время от времени.

Наиболее широкое распространение, по мнению респондентов, получили следующие формы коррупции:

- злоупотребление служебным положением в личных целях;
- дача взяток государственным чиновникам или политикам для получения государственных контрактов;
- присвоение государственного имущества;
- подкуп чиновников или политиков для получения финансовых выгод (субсидий, пенсии, привилегий).

Из двух основных правонарушений - дача взятки и получение взятки - 62% респондентов признали, что более неприемлемым является получение взятки. В то же время 3% опрошенных не считают коррупцию актуальной проблемой для России, хотя 50% оценивают существующий в стране уровень коррупции неприемлемым. При этом 28% сообщили, что их злит такое положение, тогда как 19% - приводит в бешенство. Что касается борьбы с этим злом, 8% респондентов считают, что коррупция в России неискоренима, а 18% высказали мнение, что коррупцию в России можно сдерживать на разумном уровне, используя существующие законы. По мнению 46% опрошенных, с коррупцией в России нужно бороться любыми средствами, но в рамках демократии. 28% респондентов настроены очень категорично, полагая, что с коррупцией в России необходимо бороться, используя все возможные средства, даже авторитарные.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Определите необходимый для этого исследования состав респондентов.
2. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к проведению такого опроса.
3. Составьте исчерпывающий перечень задаваемых респондентам вопросов и шкал ответов, по результатам которых были получены представленные выше данные.
4. Определите тип шкал, используемых в анкете при получении данных результатов.
5. Какие практические выводы следует сделать на основании полученных в ходе этого опроса результатов?

Компетентностно-ориентированная задача № 7

Конкретная ситуация «Бутики Христовара»

Жанна Христовара только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христовара являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовара». Компания владела сетью

магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду, превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христордара по сути был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один - торговое, а другой - политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами. Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они общаются на работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начинала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялись магазинами.

Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли бы делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное - деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к конкретной ситуации

10. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?

11. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблемы межличностной и организационной коммуникации в компании?

12. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?

13. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

14. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром во взаимодействии с подчиненными?

15. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовался Христодаром-отцом в общении с подчиненными?

16. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар и были ли они эффективны?

17. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

18. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Компетентностно-ориентированная задача № 8

Конкретная ситуация «Pepsi пробивает брешь в "Великой игольчатой панике"»

Самый страшный кошмар для *PepsiCo* начался достаточно злоеце 10 июня 1993 г., когда пожилая семейная пара из Фекреста, штат Вашингтон, обнаружила шприц, плавающий в банке диетпепси.

В течение двух следующих недель 50 тыс. работников *PepsiCo* – от главного менеджера и *PR*-специалистов до разлильщиков – круглые сутки выстраивали массивное *PR*-наступление, которое в конечном счете позволило остановить приближающийся крах 95-летней торговой марки и потенциальное разрушение наиболее продвинутой в мире потребительской репутации.

В случае с *Pepsi* следует отдать должное правильному *PR*-мышлению и быстрым, решительным *PR*-действиям в ответ на неизбежную корпоративную катастрофу. На следующий день после поступления жалобы из Фекреста в соседний Такоме женщина заявила о том, что обнаружила в банке с пепси иглу для подкожных инъекций. История о двух испорченных банках, изначально названная «неким видом саботажа» со стороны местного разлищика из компании *Pepsi*, прошла по общенациональным каналам *Associated Press*, вызывая волны шока по всей стране.

PepsiCo, немедленно создав команду по антикризисному управлению, возглавляемую президентом компании Крегом Уитерапом (Craig Weatherup), решила «попридержать порох» и сначала оценить все известные факты по двум инцидентам, уделяя особое внимание заводу в Сиэтле. Видимое нежелание компании рассматривать проблему в драматическом свете, хотя шла работа «за кулисами», отвело изначальный огонь от так называемых антикризисных экспертов. Один из профессоров по управленческому общению предостерег: «Они недооценивают то, насколько слухи могут заряжаться друг от друга». Другой специалист по антикризисному управлению заметил: «Будет ошибкой,

если окажется, что они должны были действовать в свете последних событий».

13 июня представитель Агентства по контролю продуктов питания и лекарств (Food and Drug Administration, FDA) Дэвид А. Кесслер (David A. Kessler) предупредил потребителей в штатах Вашингтон, Орегон, Аляска, Гавайи и Гуамо о том, что «им следует тщательно проверять банки пепси на признаки порчи или подделки и выливать содержимое в стакан перед употреблением».

На фоне критики и усиления паники по изложенному поводу *PepsiCo* смогла удержать свои позиции. Хотя критики требовали, чтобы компания срочно отозвала свою продукцию, компания продолжала настаивать на том, что ее банки практически защищены от порчи. «Мы уверены на 99% в том, что вы не сможете открыть банку и затем снова запломбировать ее так, чтобы это было не заметно», – уверяла компания своих потребителей. Поскольку «риска для здоровья ни двух потребителей, подавших жалобы, ни общественности в целом» не было, *PepsiCo* потребовала от разлильщиков и генеральных менеджеров не отзываться продукцию из точек продаж.

14 июня *PepsiCo* провела внутреннюю «потребительскую консультацию» для разлильщиков и генеральных менеджеров, рассказав о результатах первоначального расследования полученных жалоб:

3. «Найденные шприцы относятся к разряду тех, которые широко используются диабетиками для уколов инсулина. Ни в одном из наших производственных помещений такие шприцы не содержатся».

4. «Все банки, используемые для пепси-колы, производятся заново. Они не используются вторично. Визуальный надзор проводится на двух стадиях: первая стадия – перед заполнением банок, вторая стадия – после заполнения. После этого банки запечатываются».

Компания *Pepsi* пришла к следующему заключению: во-первых, скорость и охрана процесса разлива делает практически невероятным попадание инородного тела в закрытую банку пепси; во-вторых, предметы, попавшие в банки, были положены туда не на фабрике.

К 14 июня паника по поводу испорченных напитков охватила всю страну. *PepsiCo* была завалена отчетами о шприцах в банках, найденных от Луизианы до Нью-Йорка, от Миссури до Вайоминга, от Пенсильвании до Южной Калифорнии. Кошмар *PepsiCo* усиливался за счет того, что пресса также подливала масла в огонь, подпитывая безумие, достигшее таких масштабов, с которыми компания никогда не сталкивалась:

- «"Испуганная"» фирма борется за свое доброе имя» – *New York Pos*;
- «Агентство по контролю продуктов питания и лекарств предостерегает любителей диетпепси» – *Associated Press*;
- «Любителей диетпепси предупреждают об инородных телах» – *USA Today*;
- «Не планируется отзываться диетпепси» – *New York Times*.

Истории о порче напитка доминировали в прессе, с этого начинались вечерние и утренние выпуски новостей в течение трех дней. Телевизионные

команды со всей страны расположились на местных заводах, где осуществлялся разлив пепси. Президент и шесть PR-специалистов *PepsiCo* работали по 20 часов в день в головной конторе компании в Сомерсе (штат Нью-Йорк), каждый отвечая на 80–100 запросов ежедневно. Компания была охвачена «шприцевой манией».

Поздним вечером 15 июня *PepsiCo* получила первую передышку. В Пенсильвании был арестован мужчина, обвиняемый в ложном заявлении об обнаружении шприца в банке пепси. После первого ареста *PepsiCo* пошла в атаку.

Отношения со СМИ

Стратегия общения *PepsiCo* со средствами массовой информации была сконцентрирована на телевидении. Оставляя в стороне традиционные печатные СМИ («пресс-конференции стары как динозавры»), PR-специалисты *PepsiCo* организовали ежедневную передачу информации через спутник в национальные электронные СМИ для того, чтобы иметь возможность освещать ситуацию со своей стороны:

- Первый видеорелиз, показывающий высокоскоростные линии разлива продукта по банкам, сопровождался рассказом менеджера завода. Сообщение состояло в том, что производственный процесс основывается на принципах скорости, безопасности и надежности, что делает порчу продукта в процессе разлива практически невозможной. Задача состояла в том, чтобы показать, насколько безопасен процесс производства. Первоначальный видеорелиз посмотрели 187 млн зрителей (больше, чем смотрело Суперкубок в 1993 г.) по всем Соединенным Штатам.

- Второй видеорелиз, показывающий президента *PepsiCo* Уитерапа, делающего заявление о первом аресте за ложную жалобу на испорченный продукт. Во время этого релиза было отмечено четыре основных аспекта: 1) жалобы на шприцы, обнаруженные в банках в других городах, не связаны между собой; 2) складывается впечатление, что порча происходит после вскрытия банок; 3) банки для безалкогольных напитков являются самой безопасной упаковкой для потребительских пищевых продуктов; 4) нет необходимости отзываться продукты. Этот видеорелиз компании *PepsiCo* увидели 70 млн зрителей.

- Третий видеорелиз, сопровождаемый рассказом президента компании Уитерапа, представлял собой отрывок из записи системы видеонаблюдения магазина, из которого видно, как женщина бросает шприц в открытую банку из-под пепси. Уитерап поблагодарил потребителей за поддержку, сообщил о новых арестах и еще раз подтвердил решение компании *PepsiCo* не отзываться свою продукцию. Эта запись с камеры видеонаблюдения была просмотрена 95 миллионами зрителей, что фактически «сломило» шприцевый страх.

- В дополнение к видеорелизам атака *PepsiCo* на средства массовой информации заключалась также и в том, что президент компании и эксперт по защите продуктов приняли участие во всех возможных ток-шоу, которые только могли уместиться в их рабочий график: в каждом из трех основных вечерних выпусков новостей, в программе «*Nightline*» на ABC, «*LarryKing Live*» на CNN и т.д.

Видеомедиарелизы компании *PepsiCo* не имели равных в истории корпоративных связей с общественностью.

Отношения с правительством

Пока разворачивалась вся эта ситуация, *PepsiCo* поддерживала постоянную связь с FDA и ее представителем Кесслером. В то время как другие потребительские фирмы вступают в противоборство с FDA, считая ее цепным псом, *PepsiCo* решила воспользоваться ее расследованием. Именно FDA заявила об аресте мужчины в Пенсильвании. Кроме того, представитель FDA Кесслер также выступил с заявлением о порче продуктов и возможности подлогов. Позже Кесслер выступил вместе с Уитерапом в программе «*Nightline*» и предпринял беспрецедентный шаг, заявив, что «порядок восстановлен... нет необходимости отзывать продукт».

17 июня Кесслер провел пресс-конференцию в Вашингтоне, на которой он недвусмысленно охарактеризовал ситуацию как обман – «результат вводящих в заблуждение индивидуальных действий, усиленный и приумноженный ярким сопровождением прессы»; он также сказал, что это могло быть «предсказуемым прорывом поддельной продукции».

21 июня президент *PepsiCo* Уитерап в письме на имя Президента Клинтона благодарил за «отличную работу» Кесслера и FDA «в расследовании недавнего обмана с порчей продуктов».

Отношения с сотрудниками

В области отношений с сотрудниками – персоналом и разливщиками – *PepsiCo* применила политику полного и немедленного раскрытия информации сразу же после изучения имевшихся фактов. Как минимум раз в день выпускались потребительские консультационные информационные бюллетени (обычно дважды или трижды в каждый кризисный день), что позволяло держать в курсе разливщиков и генеральных менеджеров 400 местных фабрик *PepsiCo*, рассказывая им о том, что происходит, какие поступили сведения, какие меры предпринимает правительство и как на это реагирует компания.

Менеджеров проконсультировали о том, как следует общаться с сотрудниками и клиентами; это было сделано в форме «Рекомендаций по поведению в ситуации с порчей продуктов»; их также проконсультировали о том, какие действия следует предпринимать в случае обнаружения подлога.

В кризисный период президент компании Уитерап также лично периодически направлял письма разливщикам и генеральным менеджерам, рассказывая о том, что было сделано для того, чтобы изменить ситуацию. Когда была обнаружена запись службы наблюдения магазина, Уитерап направил всем разливщикам *PepsiCo* срочной почтой запись пресс-конференции представителя FDA Кесслера и копию видеозаписи из магазина. «Пожалуйста, поделитесь этой информацией с вашими клиентами», – попросил президент компании.

К 18 июня, спустя одну неделю, которая показалась целым тысячелетием, после того как был брошен вызов продуктам и репутации компании, *PepsiCo* провозгласила победу через общенациональную рекламу: «Компания *Pepsi* рада объявить... объявлять не о чем».

То, что начиналось как жуткий национальный кошмар с критикой и анти-

рекламой, угрожающими компании при каждом удобном случае, закончилось бурной и всеобщей общественной похвалой. «Знает, как обращаться со СМИ», – вот как охарактеризовал *Advertising Age* стратегию *PepsiCo*. Компанию повсеместно превозносили за отстаивание своих позиций в отношении отзыва продукции и защиту своей репутации и доверия к ней.

Наверное, самое приятное для *PepsiCo*, после заявления Агентства по контролю продуктов питания и лекарств и ее департамента уголовных расследований и ареста 55 подозреваемых обманщиков, заключалось во влиянии всей этой ситуации на прибыль компании: *PepsiCo* не только смогла обуздать нападки СМИ и сохранить нетронутым доверие к себе, но и воздействие на объемы продаж компании были совсем незначительными. Президент компании Уитерап заявил, что объем продаж сократился на 3% на пике кризиса, что приблизительно составляет 30 млн долл. К июлю - августу объем продаж вырос на 7%, и это было самым лучшим летним сезоном за последние пять лет.

Вопросы к анализу ситуации:

6. Считаете ли вы, что со стороны *PepsiCo* было ошибкой сразу добровольно не отозвать свою продукцию?

7. Как в целом вы оцениваете PR-стратегию *PepsiCo*?

8. Как вы оцениваете политику связей компании с правительством?

9. Какие «за» и «против» вы можете назвать в отношении игнорирования печатных средств информации и концентрации на электронных средствах?

10. Какие PR-уроки можно извлечь из опыта *PepsiCo* для решения будущих проблем с порчей продуктов?

Компетентностно-ориентированная задача № 9

Цель. Тренировка дает возможность осознать поведение конфликтных сторон. Она побуждает участников к поиску путей выхода из конфликта.

Время 60 минут.

Подготовка. Ознакомьтесь с основными правилами критики.

Процедура. Двое участников усаживаются лицом к лицу. Один играет роль нападающего, а другой - защищающегося. Ведется диалог по спорным вопросам, которые имеют место в группе, обществе. «Нападающий» резко критикует партнера с позиций явного превосходства и уверенности в себе. «Защищающийся» постоянно извиняется, оправдывается, делает реверансы. С критикой своих действий он соглашается, поведение «нападающего» одобряет. Неустанно повторяет, что впредь будет более благоразумным и так далее. Через 5-10 минут роли меняются.

После проигрывания ролей проводится обсуждение. Партнеры делятся своими впечатлениями, отвечая на вопросы:

- Как я испытал на себе властную силу «нападающего»?

- Что я чувствовал, когда «нападал» сам?

- Что я чувствовал, будучи защищающимся?

- Как все это бывает в жизни?

- Как нужно критиковать, не унижая чувство собственного достоинства оппонента?

Компетентностно-ориентированная задача № 10

Конкретная ситуация «Теневая экономика»

Молодая пара на новеньких «Жигулях» остановилась на автостоянке автостреды. До города оставалось не более 150 км, но их машина вела себя не лучшим образом. Молодой водитель пригласил автомеханика. Тот открыл капот машины и попросил запустить двигатель. Водителю удалось это сделать с третьей попытки.

- Надо регулировать, - определенно проговорил механик. - Стоимость..., - тут он назвал кругленькую сумму.

Молодые люди переглянулись, а механик сделал движение, намереваясь удалиться.

- Мы согласны, - дружно проговорили владельцы «Жигулей».

После регулировки был произведен расчет. Механик уверил молодежь, что сделал все надежно и пожелал им счастливого пути. Спутники уселись. Машина фыркнула и покатила.

- Послушай, - проговорила спутница, - ведь он положил деньги в карман.

- А куда же еще?

- Ну да! Ты уверен, что с этих денег он не заплатит налог?

- Конечно.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Опишите этические проблемы в данной ситуации.
2. Какие сделки можно отнести к теневой экономике?
3. Насколько велики размеры оборота в теневой экономике?
4. Каковы последствия теневой экономики?
5. Как теневая экономика влияет на налоги?
6. Как избавиться от теневой экономики?
7. Стоит ли от нее избавляться?

Компетентностно-ориентированная задача № 11

Конкретная ситуация «Программа «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющих у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев - маркетинг; Екатерина Семина - операции; Алексей Хотин - развитие систем; Дмитрий Боровский - финансы и учет; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: «Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания - это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос».

Боровский: «Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Петренко: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?».

Боровский: «Сегодня мы на отметке нулевой прибыли».

Петренко: «Так что ты предлагаешь?».

Боровский: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%».

Толкачев: «Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов..., может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?».

Толкачев: «Я не знаю».

Боровский: «Мне кажется, около 80?».

Петренко: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?».

Толкачев: «Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется».

Хитин: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда центральный Кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эпл»».

Семина: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек»».

Петренко: «Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистемс» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляет это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке».

Толкачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор».

Петренко: «Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?».

Багиров: «Мне особенно нечего сказать - это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?».

Семина: «Нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное».

Боровский: «Что конкретно мы должны знать?».

Петренко: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00».

Бобровский: «Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год».

Петренко: «Что ты думаешь, Феликс?».

Толкачев: «Да мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Хорошо, давайте попробуем это сделать»

Вопросы к конкретной ситуации

7. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом, то есть как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

8. Каким различным интересам служили эти заявления (вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и тому подобное)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите аргументы.

9. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решений на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

10. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

11. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

12. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Компетентностно-ориентированная задача № 12

Конкретная ситуация «Аквариус» меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «АквариусСистемсИнформа» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Джитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционное начинание. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время СП, решила заняться производством, а не

импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы. Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплатила штраф. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников уменьшилось втрое: с 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил 100 млн долл. при этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящегося на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы к конкретной ситуации

5. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?

6. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?

7. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Какими сильными и слабыми сторонами обладает эта компания? Составьте перечень внешних угроз и возможностей для фирмы «Аквариус».

Компетентностно-ориентированная задача № 13

Конкретная ситуация «Металлургическая компания»

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании.

Когда один из членов Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные - хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсаме может иметь в подчинении 25-30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнении, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы к конкретной ситуации

5. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы со своей стороны?

6. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

7. Охарактеризуйте предлагаемую структуру с точки зрения централизации власти.

8. Как взаимосвязаны, с точки зрения, теории организации, цели, среда и оргструктура? Когда возможна и желательна высокая норма управляемости?

Компетентностно-ориентированная задача № 14

Конкретная ситуация «Это сладкое слово – свобода»

Счастливее всех тот,
кто зависит только от себя.

Цицерон

Попытка бегства

В отделе главного конструктора предприятия, выпускающего электротехническую продукцию, работают 15 человек. Недавно в отдел пришел новый работник - Семенов Виктор, но главный конструктор считает, что за

короткий период Виктор проявил себя как один из самых лучших работников. Молодой, энергичный, его компетентность подтверждается выполнением ряда сложных заданий. Свои обязанности по должности он всегда выполняет без напоминаний и в срок. Именно поэтому ему было поручено в течение января осуществить разработку новой продукции. Виктор с удовольствием принялся за порученное дело, которое его заинтересовало настолько, что несколько дней подряд он оставался работать и после окончания рабочего дня. В результате разработка была выполнена в срок и представлена на утверждение руководству предприятия; одобрена и принята к производству. Работа главного конструктора как руководителя отдела отмечена на совете главных специалистов предприятия.

Проверка на сочувствие

В начале февраля Виктор Семенов подошел к руководителю с просьбой: «Вы знаете, мне завтра надо к зубному врачу, я хотел взять талончик на время после работы, однако ситуация складывается таким образом, что по семейным обстоятельствам я не могу оставить дом с 18 до 20 часов. Моя жена в это время на работе, теща уехала на отдых, а тесть находится в больнице. Поэтому мне не с кем оставить дома ребенка, который простудился и не может пойти вместе со мной в поликлинику. Кроме того...».

В это время руководитель останавливает его, говоря: «Понятно, понятно. Конечно, ну что Вы, сходите, конечно».

Чрезвычайное происшествие

Через несколько дней Виктору потребовалось уйти с работы, чтобы быть дома, когда придет слесарь. Он коротко объяснил сложившуюся ситуацию тем, что жена в этот день работала в первую смену. Сообщив это, Виктор замер в ожидании решения руководителя. Главный конструктор, заглядывая в свой календарь и размышляя вслух, принимает решение: «Что там у нас завтра? Кажется ничего, ну да, можете не приходить до обеда».

Уход от рутины

Накануне 8 Марта главный конструктор вызвал Виктора и дал ему поручение исправить выявленные неточности в чертеже, который сразу после выходных должен быть передан в цех для работы. В ответ Виктор сокрушенно сказал: «Простите, но я забыл Вам сказать, что мне сегодня надо забрать из больницы тестя. Он не сможет сам приехать домой». «Ну, хорошо, я попрошу сделать это Николая Сидорова», - говорит руководитель.

Передача обязательств

Вскоре после праздников Виктору потребовалось полдня, чтобы отвезти тестя в санаторий. Отпрашиваясь накануне, он объяснил, что задание, которое он должен был сделать, выполнит Ирина, с которой он уже договорился. «Хорошо», - говорит руководитель, считая, что, в принципе, раз работники договорились, то обе стороны довольны и проблем нет.

Аврал

В апреле отдел всем составом начал работать над новой разработкой, для которой руководство предприятия установило достаточно жесткие сроки выполнения. Виктор в привычной для него манере взялся за несколько

направлений, работая над каждым из них параллельно. 15 апреля из цеха поступил запрос о проблемах по изготовлению ранее разработанной в отделе конструкции, производство которой должен был сопровождать Виктор. Взяв рекламацию, Виктор пришел к главному конструктору и сказал, что очень занят новой разработкой и поэтому: «Пусть в цех ходит Николай, он помогал мне в разработке этой детали, поэтому ему будет несложно справиться. У меня нет сейчас возможности заниматься этим вопросом». Главный конструктор вынужден согласиться с этим, так как новая работа отдела ограничена во времени.

Свобода. Свобода! Свобода?

Давая очередное задание Виктору, руководитель «пошутил»: «Надеюсь, что сегодня Вам никуда не надо уходить? Вы можете сделать это к понедельнику?». «Могу, давайте, ладно уж», - тоже шутит подчиненный. И тут же добавляет, что не может выполнить другое задание, потому что не занимается этим вопросом уже несколько месяцев. Аналогичные ситуации имели место еще несколько раз, в результате главный конструктор все чаще начинает свой разговор с Виктором со слов: «Вы не возражаете, если я Вам поручу вот это?».

Вопросы к конкретной ситуации

2. На каком этапе в данной ситуации имело место делегирование, а на каком самоделегирование?
3. Какой стиль управления преобладает в этой ситуации у главного конструктора?
4. На какой стадии ситуации главным конструктором была допущена ошибка?
5. Какие потребности стремится удовлетворить Виктор в этой ситуации?
6. Каковы возможные сценарии дальнейшего развития ситуации и какие решения могут быть приняты главным конструктором в зависимости от направленности развития событий?

Компетентностно-ориентированная задача № 15

Конкретная ситуация «Мотивирование работников мясокомбината»

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем люди делали в течение восьми часов то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того, чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции высокого качества. Работников стало интересовать во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

7. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.

8. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

9. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

10. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

11. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

12. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к конкретной ситуации

7. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

8. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

9. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

10. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

11. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

12. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте ответ.

Компетентностно-ориентированная задача № 16

Конкретная ситуация «Городская телефонная станция»

В начале 90-х гг. XX в. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В то время Степан Николаев работал в новой для себя должности - одного из руководителей ГТС - и одновременно учился в Школе бизнеса. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: качество

обслуживания; техника безопасности; дисциплина прихода и ухода; экономия издержек. Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Эта была группа, где оценка шла с двух сторон - от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Степан Николаев сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы к конкретной ситуации

7. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?

8. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?

9. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.

10. Аргументированно объясните, почему группа «самооценки» проиграла?

11. Что можно использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп?

12. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

Компетентностно-ориентированная задача № 17

Конкретная ситуация «Тымковская игрушка»

Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы «Измайловская» и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала в этот раз получить много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем делают сегодня.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек, являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных промыслов, которым заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. Свистульки - конь, всадник, птица - восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с природными календарными праздниками. Позднее фигурки, потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. В советское время сначала этим занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 г. - Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на челночных операциях «на великом пути из варяг в греки». Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный «челночный» бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону, где и закончила экономический факультет государственного университета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо цены на приватизированных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пусть даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике (ниже, чем они ожидали). Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван ввел новую систему поштучной оплаты труда работников. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное, что они хотели, так это получать заработную плату в зависимости от отработанного времени. Несмотря на то, что Терентьевы были уверены, что поштучная оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных

игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Тереньтевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был «день урожая» и почти все жители этого региона проводили его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступлений плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как продажа «тымковских игрушек» носила преимущественно сезонно-туристический характер - особенно широкой она была в периоды Рождества, Масленицы и летних отпусков, - Иван подумал, что работники в другое время могли бы делать еще какую-нибудь продукцию, например декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле «а ля рюс». Это помогло бы повысить и производительность, и общую прибыльность фирмы. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Иван решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Тереньтевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их работников приобрести новые навыки и умения для производства другой продукции.

Несколько ссор среди рабочих уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилками данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате распада прежде великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, где Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на каком-то местном «сленге», который ей не известен. В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы не привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, понятий и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа

работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать знать ему о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в «командах», Иван обнаружил, что они даже и не встречались, а, следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде» ответственного, или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как добиться встречной поддержки и получить помощь своих подчиненных в том, чтобы для всех дело было более успешным.

Вопросы к конкретной ситуации

4. С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?

5. Если бы Терентьевы решили выбрать модель ситуационного лидерства, то какой из лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели?

6. Если бы Терентьевы наняли бы Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет вы бы им дали? Обоснуйте ответ.

Компетентностно-ориентированная задача № 18

Конкретная ситуация «Дилемма для Ирины»

Пред Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, возглавляющим ее аудиторскую группу. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, поэтому она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работающим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской практике. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла настоять на своем, передать информацию в обход непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны. Это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственно проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в ситуации конфликты другого уровня, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

6. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

7. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Компетентностно-ориентированная задача № 19

Конкретная ситуация «Американский профессор финансов в России»

В 1991 г. на Сибирско-американском факультете менеджмента начала реализовываться совместная программа Иркутского государственного университета и университетского колледжа Мэрилендского университета из США. В метафорическом смысле она напоминает популярный американский «сэндвич», состоящий из трех слоев. Первый слой - русская программа обучения, содержащая общеобразовательные дисциплины с особым акцентом на английский язык. Второй слой - американская программа, содержащая в основном дисциплины в области менеджмента и бизнеса. Третий слой - адаптационная программа, нацеленная на социализацию полученных знаний к реалиям российской действительности.

Для перехода на американскую программу студенты должны сдать тест TOEFL (Test of English as a Foreign Language) на знание английского языка. После окончания американской программы студенты получают диплом бакалавра по менеджменту от Мэрилэндского университета. По окончании адаптационной программы - российский диплом о высшем образовании.

Составляющие «сэндвича» взяты из двух различных культур. Далеко не всем студентам удалось успешно преодолеть все тяготы совместного обучения, и причиной этому были не только высокие академические требования, но и различные межкультурные аспекты.

Весной 1995 г. заканчивался последний семестр американской программы на Сибирско-американском факультете менеджмента Иркутского госуниверситета. Близился конец всем тем бессонным ночам, когда студенты, склонившись над учебниками, «грызли гранит науки». А «грызть» порой приходилось по четырнадцать часов в сутки: программа все еще проверялась на прочность, да и увеличенное, по сравнению с обычными университетами в США, количество лекций и полностью основанный на английском языке курс обучения также вносили дополнительный фактор напряженности. Бороться приходилось за каждый процент от полученной за тест оценки, и, как оказалось, одного лишь усердия и прилежания для этого было не достаточно.

«Как насчет take-home exam?»- спросил Майкл Джонс — профессор финансов. Его предложение было принято студентами с восторгом, ведь подобная форма экзамена давала возможность пользоваться любыми источниками литературы, а также советоваться с друзьями о выполнении данного на дом задания. (Справка - выдача экзаменов для выполнения дома практикуется в американских университетах довольно часто и не несет в себе ничего необычного). Радуюсь тогда, студенты и не подозревали, чем все это может кончиться.

Проверив полученные работы, Майкл Джонс объявил, что намерен не засчитать сдачу финального экзамена ни одному из студентов и поставить всем 0%. Чтобы понять, насколько судьбоносным для итоговой оценки за семестр было это решение, необходимо прежде всего разобраться с общей системой

градации знаний, принятой во многих американских университетах и практикуемой также на совместной программе.

Итоговый результат подсчитывался следующим образом:

— 10% от итоговой составляет оценка за посещаемость и активную работу на уроке;

— 20% от итоговой составляет оценка за 1-ый экзамен;

— 20% от итоговой составляет оценка за 2-ый экзамен;

— 20% от итоговой составляет оценка за составление бизнес-плана;

— 30% от итоговой составляет оценка за финальный экзамен;

100% — максимум того, что студент может набрать.

Студенты, набравшие за весь курс

90-100%, — получают «А»,

80-89% — «В»,

70-79% — «С»,

60-69% — «D»,

менее 60% — «F».

Приемлемыми признаются оценки «А», «В» и «С».

Если же студент получает «D» или «F», то считается, что он провалил курс, должен оплатить и пройти его заново.

Подводя итог, можно сказать, что в течение всего курса студент получает четыре оценки: три за письменные экзамены и одну за бизнес-план. Оставшиеся же 10%, основанные на оценке посещаемости и работы на уроке, иногда могут принимать крайне субъективный характер и зачастую зависят от сложившихся между студентом и преподавателем отношений. Оценка за каждый экзамен строится таким же образом, что и итоговая.

Экзаменационная работа состоит из множества вопросов, каждый из которых имеет свою цену в процентах. Максимум того, что студент может получить за экзамен — 100% (событие не из частых).

На конец рассматриваемого нами семестра ситуация с оценками по финансовому курсу, казалось, не таила в себе никаких неожиданностей. От общего числа студентов примерно 20% шли на «А», 50% ожидали получить «В», а оставшиеся рассчитывали на «С». Не было никакой угрозы «завалить» предмет, однако американский профессор придерживался другой точки зрения.

Итак, проверив последние экзаменационные работы, профессор решил не зачитывать их результат вообще. Основанием для его решения послужил тот факт, что некоторые из них были слишком похожи друг на друга, что говорило о списывании, абсолютно недопустимом в американском университете.

Исключение из итоговой оценки за семестр 30% автоматически означало, что практически весь курс «заваливал» предмет и должен пересдать его на следующий год.

Подобная неординарная ситуация требовала немедленных действий со стороны студентов, и они попытались изменить решение преподавателя и найти компромисс. На следующий день среди студентов образовалось два «лагеря» - списавших и делавших работу самостоятельно. От каждого «лагеря» была сформирована делегация для ведения переговоров. И вот представители обеих

групп принялись за работу по улаживанию конфликта. Делегаты от «списавших», набравшись духа и получив благословение от своих товарищей по несчастью, направились к профессору финансов в кабинет.

- Добрый день, Майкл! Как дела?

- У меня чудесно, а вот у вас не очень, - наблюдая за реакцией студентов, уверенным голосом и с оттенком иронии ответил профессор.

- Мы и пришли к Вам, собственно, для того, чтобы уладить это недоразумение. Надеемся, мы сможем договориться, - все еще немного робея, проговорил один из делегатов - Макар.

- Я бы не очень на это надеялся. Однако своего решения я менять не намерен, да и не вижу никакой причины, по которой я должен это делать. Здесь имело место списывание, которое я не намерен терпеть, ведь в американской системе образования это считается плагиатом и я могу подать на вас в суд. Так, что пусть мое наказание будет первым шагом борьбы с этим постыдным явлением, глядя широко открытыми глазами, произнес Майкл Джонс на одном дыхании.

- Как же это? - демонстрируя глубокое недоумение, вскрикнули все в голос. - Что навело Вас на мысль о списывании? Одинаковые ответы еще ни о чем не говорят.

- Одинаковые ответы и способы решения задач говорят о многом. А впрочем, я не собираюсь ничего вам объяснять. Это мое решение как преподавателя, и какую оценку вам поставить - решать мне, - непреклонно продолжал профессор.

- И это хваленая американская демократия?! Теперь мы знаем, как она работает на деле, - усмехнулись студенты. - Вы даже не хотите выслушать наших аргументов, а доказательств списывания не представили. Приговор вынесен. Но нас он не устраивает, и мы не собираемся оставлять все как есть.

- Высказывать недовольство - ваше право. Однако вы не исправите ситуацию подобным образом, - уверенный в своей правоте утверждал преподаватель.

- Хорошо, - тяжело вздохнув, вымолвил Дмитрий - один из делегатов.

- Давайте попробуем найти компромисс. Ведь Вы и сами понимаете, что если Вы не измените своего решения, то весь курс окажется неуспевающим. Разве Вам нужны проблемы с руководством факультета и Мэрилендским университетом?! Кто поверит, что на всем курсе не нашлось ни одного человека, делавшего экзаменационную работу самостоятельно? В конце концов, даже если предположить, что имело место списывание, кто-то же, хотя бы один человек в классе, должен был сделать эту работу сам. Так, где же справедливость? Почему тот самый человек должен безвинно пострадать?

- Но как же мне определить, чья работа была оригиналом, с которого создавались копии? - голос Майкла выдавал его озабоченность. - Впрочем, какая разница?! Виноваты и те, кто списывал, и те, кто позволял это делать. Так что я считаю, что наказание должны понести все. Пусть это будет уроком для тех и других.

Продолжать этот разговор больше не имело смысла, так как обстановка неминуемо начинала накаляться. Тогда делегаты решили прервать переговоры и, попрощавшись, удалиться.

У дверей профессорского кабинета в ожидании томились остальные «списывающие». Новость о том, что переговоры не удались, добавила напряженности в массах.

- Ну, что теперь будем делать? - не собираясь сдаваться, обратились студенты друг к другу.

А в это время немногочисленная группа студентов, делавших работу самостоятельно, пребывая в абсолютном недоумении относительно поведения преподавателя и возмущенная тем, что можно пострадать без вины, отправила свою делегацию к профессору для того, чтобы дипломатично уладить этот вопрос.

- Здравствуйте, профессор, - осторожно начали новые делегаты.

- Добрый день, - без особого энтузиазма откликнулся Майкл. Однако он знал, что теперь студенты не оставят его в покое и был готов к разговору. Вернее, он был готов еще раз сообщить всем о своем решении начать борьбу со злостными нарушителями академических требований, предъявляемых ко всем обучающимся в американских университетах.

- Вы наверняка догадываетесь о цели нашего визита?! Нам не по душе Ваши методы борьбы с явлением, присущим любому учебному заведению любой страны. Вы, объездивший много стран преподаватель, несомненно, уже сталкивались с подобными ситуациями. Неужели накопленный опыт не позволяет вам определить, кто списывал, а кто выполнял работу самостоятельно, - спокойно рассуждали студенты.

- Вы правы, определить можно, - уже не так возбужденно отреагировал профессор. - Однако если вы сами не списывали, то почему дали списать другим?

- Если Вы внимательно посмотрите на наши работы, то, думаем, поймете, что они слишком отличаются не только друг от друга, но и от всех остальных. Так что говорить о том, что мы давали кому-то списать, просто нелепо, - недоумевали студенты.

Почувствовав убедительность и логичность подобных аргументов, но, не желая признавать собственной неправоты, преподаватель на секунду задумался и произнес:

- В таком случае, как сознательные студенты, вы должны были не допустить того обмана, к которому прибегли ваши собственные товарищи.

Подобному заявлению противопоставить было уже нечего, и, обменявшись с преподавателем еще парой-другой ничего не значащих фраз, разочарованные студенты покинули аудиторию.

Теперь единственной надеждой на спасение для обеих групп оставался декан факультета. С возмущением описав ситуацию, студенты получили от него обещание тщательно разобраться с возникшим конфликтом.

После неоднократных раундов переговоров на разных уровнях Майкл Джонс предложил разобраться в этом конфликте Юле, Павлу и Михаилу -

студентам, которые отсутствовали на занятиях (по причине сильной болезни и не принимали участие в take-home exam). Профессор предложил им выступить в качестве третейского суда, полностью делегируя принятие окончательного решения.

Юля, Павел и Михаил, вооружившись полной беспристрастностью, организовали очные ставки с различными лагерями студентов. После нескольких встреч они дали следующие рекомендации американскому профессору: если те студенты, которые списывали, сознаются, то лишь они будут наказаны снижением оценки за финальный экзамен на 15%. Если же признания не последует, то наказание будет распространено на всех, то есть максимум, что студенты смогут получить за экзамен — 85%.

Результат подобной ситуации можно было легко предугадать - никто не признался. Действительно, зачем обнаруживать себя списывающим, если в любом случае 15% от оценки за экзамен будут сняты?! Но как быть тем, кто делал эту работу самостоятельно, и для кого наказание влечет за собой понижение итоговой оценки по чужой вине? Этот вопрос так и не был разрешен. Все дело закончилось тем, что американский профессор снизил всем студентам итоговую оценку за финальный экзамен на 15% и обвинил Россию в коррумпированности, сказав при этом, что настала пора бороться с этим явлением. А начать он предложит со студентов. «Жертвами коррупции всегда являются невинные, - рассуждал он, - так терпите или боритесь».

Вопросы к конкретной ситуации

6. В чем заключается этическая проблема данной ситуации?
7. Что, по вашему мнению, является причиной конфликта?
8. Какие виды конфликтов здесь описываются?
9. Какие методы разрешения конфликтов применялись?
10. Какое решение данного конфликта предложили бы вы?

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в

течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).


2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
региональной экономики и
менеджмента
(наименование кафедры полностью)

 Ю.С. Положенцева
(подпись)

« 01 » 09 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Теория менеджмента
(история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)
(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование ОПОП ВО)

Курс – 2023

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ, ДИСКУССИИ, КОЛЛОКВИУМА

Тема 1 «Природа управления, понятие и сущность менеджмента»

1. Что такое «управление» и «менеджмент»? В чём сходство и различия понятий?
2. Обоснуйте правильность утверждения об идентичности (взаимозаменяемости) понятий «менеджмент» и «управление».
3. Поясните, что и почему относят к основным ключевым понятиям менеджмента, раскрывающим его сущность.
4. Поясните, для чего нужно управление? Выскажите свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью.
5. Какие подходы к понятию менеджмент Вам известны?
6. В чем состоит сущность современных подходов (концепций) к управлению?
7. Поясните, что Вы подразумеваете под понятиями «Менеджмент как наука», «Менеджмент как искусство управления», «Менеджмент как процесс», «Менеджмент как орган управления (аппарат управления)»?
8. Менеджмент – это наука или искусство? Обоснуйте Ваш ответ.
9. Назовите фамилию ученого, определившего десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени.
10. Какие три крупные категории ролей руководителей выделил известный ученый? Какие десять ролей руководителя Вам известны?
11. Назовите уровни управления.
12. Охарактеризуйте уровни управления, приводя примеры.
13. Кто такой «менеджер»? Назовите его отличительные характеристики, качества и профессиональные навыки. Какие требования предъявляют к менеджеру как к руководителю?
14. Каковы требования к личным качествам современного руководителя? Перечислите набор требований к профессиональной компетенции менеджера.
15. Охарактеризуйте три типа профессионалов: бизнесмен, предприниматель и менеджер. Дайте сравнительную характеристику. В чем их различия?

Тема 3 «Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента»

1. Охарактеризуйте особенности американской модели менеджмента.
2. В чем состоит сущность европейской модели управления?
3. Каковы признаки «японского менеджмента»?
4. Каковы особенности управления в японских фирмах?

5. Что предполагает под собой принцип «система пожизненного найма»?
6. Проанализируйте зарубежный опыт управления.
7. Приведите примеры организации управления в американских, западноевропейских и японских фирмах.
8. В чем состоит опыт менеджмента за рубежом и каковы возможности его использования в России?
9. Проведите сравнительный анализ управленческой деятельности в ряде стран. Выявите основные отличия.
10. Охарактеризуйте основные тенденции развития «управления» за рубежом.

Тема 4 «Развитие управления в России; перспективы менеджмента»

1. В чем проявляются особенности управления в России?
2. Охарактеризуйте основные тенденции развития «управления» в России. Обоснуйте характерные черты современного менеджмента в России.
3. Что общего можно обнаружить в концепциях отечественных и зарубежных специалистов в области управления?
4. В чем с позиций сегодняшнего дня состоят слабые стороны отечественных концепций? А в чем сильные?
5. Какие идеи, содержащиеся в отечественных управленческих концепциях XX века, можно без корректировки применять сегодня на практике?

Тема 6 «Методологические основы менеджмента»

1. Что такое «метод управления»?
2. Что Вы понимаете под «методологией исследования»?
3. Перечислите методы управления, применяемые в современном менеджменте.
4. Какие группы методов Вы знаете?
5. Какие методы относятся к группе общенаучных методов исследования, а какие – к группе специфических методов исследования?
6. Назовите основные классификационные группы методов управления.
7. Охарактеризуйте методы управления и их классификацию по основным направлениям.
8. К какой группе относят организационно-административные, экономические и социально-психологические методы? Поясните основное их содержание и направленность.
9. Определите, с помощью каких методов управляется учебная группа в процессе проведения занятия.
10. Охарактеризуйте направления и содержание методов стратегического развития организации.

Тема 10 «Социофакторы и этика менеджмента»

1. Что Вы понимаете под социальной ответственностью организации?
2. Объясните, что понимается под социальной ответственностью менеджмента и имеет ли место это явление сегодня в России?
3. В чем сущность интеграции экономических интересов и социальной ответственности организации?
4. Какова стратегия завоевания предприятием общественного доверия?
5. Какие Вы знаете элементы реализации социально-ответственного менеджмента?
6. В чем Вы видите эффективность реализации концепции социальной ответственности для предприятия?
7. Что означают понятия «экономическая ответственность» и «юридическая ответственность»?
8. Дайте определение этике. Почему необходимо соблюдать этику в бизнесе?
9. Какие меры может предпринять руководитель, чтобы повысить этический уровень своих работников?
10. Какие существуют подходы к определению этичности?

Тема 12 «Система коммуникаций»

1. Что такое «коммуникация»?
2. Почему коммуникации необходимы организациям?
3. Какие виды коммуникаций Вы знаете?
4. Какие модели коммуникаций Вам известны? Охарактеризуйте их основные составляющие.
5. Какие элементы необходимы для осуществления обмена информацией?
6. Назовите и охарактеризуйте основные этапы процесса коммуникации.
7. Что такое «коммуникационная сеть»?
8. Какие виды коммуникационной сети Вы знаете?
9. Что такое «коммуникационный стиль»?
10. Что такое обратная связь, и какую роль она играет в процессе управления? Почему процесс коммуникации нуждается в обратной связи?

Тема 13 «Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений»

1. Дайте определение понятию «управленческое решение».
2. Что собой представляет процесс принятия решения?
3. Какие бывают решения?
4. Как классифицируются управленческие решения?
5. Назовите основные этапы и процедуры принятия решений.
6. Каков алгоритм принятия управленческого решения?
7. Перечислите этапы процесса рационального решения проблемы.
8. Какие факторы влияют на принятие решений?

9. Какие существуют методы принятия решений?
10. В чем состоят достоинства и недостатки основных методов принятия управленческих решений?
11. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность.
12. Какие принципы лежат в основе принятия управленческого решения?
13. Охарактеризуйте следующие принципы принятия решения: принцип единоначалия, принцип единогласия, принцип большинства и принцип консенсуса.
14. Что такое эффективность управленческих решений?
15. В чем состоит сложность количественной оценки эффективности управленческих решений?

Тема 14 «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента»

1. Дайте определение понятию «планирование».
2. Что представляет собой стратегическое планирование?
3. Почему в управлении современной организацией столь большое значение уделяется стратегическому планированию?
4. В чем состоит сущность стратегического управления? Дайте определение основных понятий системы стратегического управления: «стратегия», «цель» и т.д.
5. Какие этапы процесса стратегического планирования Вам известны?
6. Какие моменты должны быть отражены в миссии организации?
7. Дайте определение целям организации. Каким требованиям они должны соответствовать?
8. В чем заключается разница между стратегическими, тактическими и оперативными (текущими) планами?
9. Чем отличается текущее управление от стратегического?
10. Назовите виды текущих планов. В чем заключается их основное отличие?

Тема 17 «Регулирование и контроль в системе менеджмента»

1. Поясните значение функций контроля и регулирования в менеджменте.
2. Чем обусловлена необходимость контроля и в чем его сущность?
3. Какие этапы контроля Вы можете назвать?
4. Какие бывают виды контроля по времени проведения?
5. Какие формы контроля Вы знаете?
6. Что означают следующие термины: «предварительный контроль»; «текущий контроль»; «итоговый контроль»; «стратегический контроль»; «оперативный контроль»; «внешний контроль»; «внутренний контроль».
7. Чем отличается выполнение функции контроля на разных уровнях управления?

8. Какие характеристики эффективного контроля Вы знаете?
9. Перечислите условия эффективного контроля.
10. Какие корректировочные действия может осуществить руководитель?

Тема 19 «Руководство: власть и партнерство»

1. В чем заключается основное различие между понятиями «руководство», «власть» и «партнерство»?
2. Какие бывают виды власти и влияния? Что их объединяет?
3. Что такое «баланс власти»?
4. Какие виды власти Вам известны?
5. Какой, на Ваш взгляд, вид влияния более приемлем с точки зрения эффективности его действия: влияние путем убеждения или влияние через участие в управлении?

Тема 20 «Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера»

1. Что означают термины: «стиль управления» и «стиль руководства»?
2. Какие стили руководства Вам известны? Каковы их особенности.
3. Каково принципиальное различие между авторитарным, демократическим и либеральным стилями руководства.
4. На Ваш взгляд, выступает ли стиль управления мотивирующим фактором?

Тема 21 «Понятие и сущность организационного поведения. Личность и организация»

1. Что означает понятие «организационное поведение»?
2. Какие задачи организационное поведение рассматривает как наука?
3. Какие этапы развития организационного поведения Вам известны? Охарактеризуйте их.
4. Модели организационного поведения: в чем их содержание и сущность?
5. Что означает термин «детерминанты личности»?
6. Какие детерминанты личности Вы можете назвать?
7. Охарактеризуйте различные классификации типов личности.

Тема 22 «Конфликтность в менеджменте: конфликты, стрессы, межгрупповое взаимодействие»

1. Дайте определение понятию «конфликт».
2. Что представляют собой предмет и объект конфликта?
3. Что означают следующие термины: «конфликт»; «конфликтная

ситуация»; «объект конфликта»; «оппонент»; «предмет конфликта»; «инцидент».

4. В чем различие между эмоциональным и деловым конфликтом?

5. От чего зависит функциональный или дисфункциональный характер конфликта?

6. Назовите основные виды конфликтов. Чем они отличаются?

7. Какие причины конфликтов являются наиболее распространенными?

8. Какие Вы знаете способы управления конфликтом? В чем их основные достоинства и недостатки?

9. Какие методы разрешения конфликтов Вам известны?

10. Раскройте содержание основных стратегий преодоления конфликтов: уход от конфликта; приспособление к конфликту; решение конфликта силой; примирение сторон; окончательное разрешение конфликта; предотвращение конфликта.

Тема 23 «Формирование группового поведения в организации: команды в современных организациях; поведение групп в организации»

1. Что Вы понимаете под «командой»?

2. Что Вы понимаете под «рабочей группой»?

3. В чем разница «команды» и «рабочей группы»?

4. На Ваш взгляд, эффективнее и сплоченнее работает команда или рабочая группа?

5. Каковы причины возникновения групп и стадии их развития.

Тема 24 «Организационная культура. Управление организационным развитием»

1. Что такое организационная культура и как она возникает?

2. Какие методы измерения организационной культуры Вы можете назвать.

3. Проанализируйте ситуацию в своем учебном заведении или в группе: сформировалась ли здесь определенная организационная культура; какие характерные признаки она имеет.

Тема 25 «Факторы эффективности управленческой деятельности и менеджмента»

1. Современные концепции и подходы к менеджменту: сходства и различия понятий «управление» и «менеджмент» (идентичность либо взаимозаменяемость понятий).

2. Выскажите свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью. Приведите примеры управленческого труда.

3. Приведите примеры конкретной деятельности в конкретный период времени, соотнося их с ролями руководителя по Минцбергу, на примере деятельности ректора учебного заведения.

4. Охарактеризуйте уровни управления и соотнесите их с должностями на примере деятельности учебного заведения или конкретного предприятия.

5. Назовите отличительные характеристики менеджера, качества и профессиональные навыки. Какие требования предъявляют к менеджеру как к руководителю? Каковы требования к личным качествам современного руководителя? Перечислите набор требований к профессиональной компетенции менеджера.

6. Что такое «эффективность управления»? В чем заключается сущность данного понятия? В чем разница понятий «эффект» и «эффективность»?

7. Какие факторы влияют на эффективность управления? Какие критерии эффективности управления Вы можете назвать.

8. Какие основные показатели эффективности, применяемые в отечественной практике управления организацией, Вы знаете?

9. Каковы достижения отечественных ученых в определении эффективности управления?

10. От чего зависит эффективность работы современной организации?

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время собеседования и доля правильности его ответов была менее 50 %;

- 2 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время собеседования и доля правильности его ответов была равна 50 %;

- 3 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время собеседования и доля правильности его ответов была более 50 %.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4-3 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2-1 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА

Тема 2 «Условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента»

1. Что такое менеджмент? Какова история его происхождения?
2. Охарактеризуйте историю возникновения менеджмента с точки зрения управленческих революций.
3. Какие этапы можно выделить в эволюции менеджмента?
4. Охарактеризуйте исторические этапы развития и становления концепции современного менеджмента в рыночной экономике.
5. Какой этап развития менеджмента связывают с деятельностью царя Хаммурапи, а какой – с зарождением письменности в Древнем Шумере?
6. Назовите основные научные школы современного менеджмента.
7. Охарактеризуйте научные школы в теории управления. Дайте им краткую характеристику.
8. Каковы факторы эволюции менеджмента? Почему сначала был научный (рациональный) подход к управлению (Ф.У. Тейлор), а позднее возникла необходимость гуманизации в отношениях управления?

9. Каковы основные научные достижения основателя школы научного менеджмента Ф.У. Тейлора?

10. Назовите принципы менеджмента, предложенные основателем классической (административной) школы менеджмента А. Файолем.

11. Какой принцип А. Файоля, названный им «честь мундира», трансформировался в современном бизнесе и управлении?

12. Назовите особенности школы человеческих отношений и поведенческих наук.

13. Какие основные направления были изучены при школе с позиции количественных методов? Какие ученые внесли основной вклад в развитие данной школы?

14. Какие научные подходы в управленческой науке Вам известны.

15. Назовите отличие системного подхода от процессного. Изменились ли современные подходы к управлению в XXI в.?

Тема 5 «Общая теория управления. Закономерности управления различными системами»

1. Что означает «закон» и «закономерность»?

2. Относятся ли категории «закон» и «закономерность» к одной группе?

3. Назовите закономерности управленческой деятельности.

4. Что такое принципы управления и как они связаны с методами управления?

5. Какие принципы управления Вам известны?

Тема 7 «Природа и состав функций менеджмента»

1. Что означает понятие «функция управления»?

2. Какие основные функции менеджмента Вам известны?

3. Какие связующие процесса управления Вам известны?

4. На Ваш взгляд, являются ли функции управления взаимосвязанными?

Поясните свой ответ.

5. На какие вопросы даёт нам ответ функция «планирование»?

6. Что включает в себя функция «организация»?

7. Какая функция предполагает побуждение себя и других к действию для достижения общей цели?

8. В чем состоит суть функции «координация» и функции «мотивация»?

9. Что такое «контроль»? Какие этапы контроля Вам известны?

10. Что такое «решение» и «коммуникация»?

Тема 8 «Внутренняя и внешняя среда функционирования предприятия»

1. Какие основополагающие элементы включает в себя внутренняя среда организации?

2. Дайте характеристику пяти внутренним переменным организации.

3. Перечислите факторы, образующие внутреннюю среду организации, и раскройте их особенности применительно к учебному заведению.

4. Какие характеристики внешней среды организации Вам известны?

5. Какие факторы включает в себя среда прямого воздействия внешней среды организации?

6. Какие факторы включает в себя среда косвенного воздействия внешней среды организации?

7. С помощью какого методологического инструментария осуществляется анализ внешней и внутренней среды организации?

8. Выделите связующие элементы во внутренней и внешней среде организации.

9. Каким образом взаимосвязаны факторы внутренней и внешней среды организации? Влияет ли эта связь на успех организации на рынке?

10. Какие факторы окружающей среды относят к контролируемым, а какие к неконтролируемым?

Тема 9 «Имидж организации. Инфраструктура менеджмента»

1. Что такое «имидж»?

2. Чем отличается «имидж организации» от «репутации»?

3. Какие категории имиджа Вам известны?

4. Назовите основные блоки системы продвижения имиджа.

5. Охарактеризуйте модель имиджа организации.

6. Что предполагает структура имиджа организации?

7. Что означает понятие «внешний» и «внутренний» имидж?

8. Что означает понятие «реальный» и «зеркальный» имидж?

9. Оцените свой имидж и имидж своего учебного заведения, определите основные факторы, которые на них влияют. Подумайте, как их можно изменить в лучшую сторону.

10. Что собой представляет инфраструктура менеджмента?

Тема 11 «Интеграционные процессы в менеджменте»

1. Что означает понятие «интеграция»?

2. Чем обусловлена необходимость интеграции?

3. В чем состоит сущность и необходимость интеграции деятельности предприятия?

4. В чем состоят основные проблемы интеграции?

5. Какие основные принципы интеграции Вам известны?

6. Раскройте основные направления интеграции.

7. Назовите механизмы интеграции.

8. Какие Вы знаете методы интеграции?

Тема 18 «Динамика групп и лидерство в системе менеджмента; управление человеком и управление группой»

1. Какие существуют группы внутри организации? Дайте им определение.
2. Что представляет собой неформальная организация?
3. Какие причины приводят к созданию неформальных групп?
4. Какие характеристики являются общими для формальных и неформальных групп? Чем они отличаются?
5. Можно ли управлять неформальной группой, если да, то какие действия должен предпринять руководитель?
6. Определите наличие в своем коллективе групповых норм и группового давления: каковы они и в чем проявляются?
7. Сформулируйте свое понимание лидерства, его истоков и роли в организации.
8. Проанализируйте набор лидерских качеств известных исторических деятелей.
9. Выскажите свое мнение по вопросу о том, где вероятнее появление лидера: в маленькой организации или в большой.
10. Какие факторы влияют на эффективность работы группы?

Тема 25 «Факторы эффективности управленческой деятельности и менеджмента»

1. Что такое «эффективность управления»? В чем заключается сущность данного понятия?
2. В чем разница понятий «эффект» и «эффективность»?
3. Какие факторы влияют на эффективность управления?
4. Какие критерии эффективности управления Вы можете назвать.
5. Какая система показателей используется для оценки эффективности менеджмента?
6. Что показывают критерии, а что показатели эффективности?
7. Какие основные показатели эффективности, применяемые в отечественной практике управления организацией, Вы знаете?
8. Каковы достижения отечественных ученых в определении эффективности управления?
9. Объясните алгоритм оценки эффективности управления.
10. От чего зависит эффективность работы современной организации?

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время контрольного опроса и доля правильности его ответов была менее 50 %;

- 2 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время контрольного опроса и доля правильности его ответов была равна 50 %;

- 3 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время контрольного опроса и доля правильности его ответов была более 50 %.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «**отлично**») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4-3 баллов (или оценка «**хорошо**») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2-1 баллов (или оценка «**удовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «**неудовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического

высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.3 ДЕЛОВЫЕ (РОЛЕВЫЕ) ИГРЫ

Тема 1 «Природа управления, понятие и сущность менеджмента»

Деловая игра «Робинзон».

Задание. Заполнить дневник регистрации затрат времени. Выберите стратегию, обеспечивающую Вас едой, жильем и одеждой, одновременно решая главную задачу - постройку лодки.

Условие. Представьте себе, что Вы попали на необитаемый остров вулканического происхождения. Ваша задача - как можно быстрее построить лодку и покинуть остров. Строительство лодки требует 100 рабочих дней. По условиям игры, Вы можете посвятить очередной день строительству лодки, если на этот день у вас есть еда, одежда и жилье. Существуют следующие варианты обеспечения этими необходимыми для жизни условиями, требующими различных единовременных и текущих затрат, но и дающие разный эффект.

I. Заготовка еды.

1. Сбор фруктов. Один день сбора обеспечивает Вас пищей на три дня (включая день сбора).

2. Рыбная ловля. Один день рыбалки дает пищу на 5 дней, включая день рыбалки. Однако на изготовление рыболовной сети требуется 10 дней, кроме того, необходимо 7 дней на ремонт сети через каждые 12 выходов на рыбалку.

3. Охота. Один день охоты обеспечивает Вас пищей на 15 дней, включая день охоты. Однако на изготовление орудия охоты требуется 22 дня. Вероятность успешной охоты равна 50%.

4. Организация фермы. Строительство фермы занимает 20 дней. Один день работы на ферме дает пищу на 10 дней, включая день работы.

II. Создание и содержание жилья

1. Хижина. Первоначальных затрат не требует. Содержание - 4 дня/мес.

2. Дом. Строительство занимает 19 дней. Через каждые полгода жизни требуется 4 дня на ремонт. Содержание - 1 день в месяц.

III. Изготовление одежды.

1. Простая одежда. Первоначальных затрат не требует. Содержание - 3 дня в месяц.

2. Набор одежды. Изготовление занимает 5 дней. Содержание - 1 день работы через каждые 20 дней. Через каждые 3 месяца необходимо выделить 2 дня работы на ремонт одежды.

Тема 5 «Общая теория управления. Закономерности управления различными системами»

Деловая игра «Честные предприниматели».

Цель. Выявить умение студентов работать в группе, практика невербального общения.

Необходимые материалы. Карточки разных цветов (с одной стороны).

Легенда. Существует город-рынок, в котором действуют честные предприниматели, криминальный бизнес, представитель государственной власти и банковские структуры. Честные предприниматели ведут свой бизнес по всем правилам, установленным государством. Криминальный бизнес стремится вытеснить честных предпринимателей. Его преимущество в том, что он знает своих друзей и врагов «в лицо» и имеет право «убивать», а его состав не известен жителям города. Представитель государственной власти стремится следить за соблюдением законности и по возможности обезвредить криминалитет. Однако, как и честные предприниматели, он не знает, кто конкретно входит в мафию. Банковские структуры могут выдать кредит и этим спасти честного предпринимателя от преследований мафии.

Ход игры. Преподаватель объясняет студентам, что для успешного менеджера важно уметь ориентироваться в ситуации и «читать» поведение людей, и предлагает поупражняться в этих навыках. Он устанавливает, какой цвет карточки обозначает определенную роль и раздает карточки, предупреждая о том, что свою роль нужно от всех скрывать. Игрокам предлагается закрыть глаза. Затем ведущий просит открыть глаза криминалитету. Этим игрокам надо познакомиться друг с другом и выбрать среди «мирного населения» жертву, указав на нее преподавателю. После этого они закрывают глаза. Ведущий предлагает активизироваться банковской структуре и выбрать среди игроков того, кто может получить кредит. Если будет выбран тот честный предприниматель, который должен погибнуть от руки мафии, то он получает жизнь. Выбрав объект и указав его ведущему, представитель банка закрывает глаза. После этого активизируется представитель государственной власти, которому необходимо вычислить одного из криминальных деятелей и обезвредить. Выбрав объект и указав его ведущему, он закрывает глаза. Ведущий предлагает открыть всем участникам игры глаза и сообщает, что начался новый рабочий день, но ночью криминальными структурами был убит предприниматель такой-то, если ему был выдан кредит, то это тоже сообщается. Так же сообщается, кого обезвредили государственные органы (это может быть как криминалитет, так и по неведению - честный предприниматель). После этого он предлагает всем жителям города сообща решить, кто же может быть бандитом, для того, чтобы вывести его из игры. Когда кандидатура названа, этот человек выбывает из игры, предварительно сообщив (показав карточку), кем он был в игре. Цикл повторяется, пока одна из сторон не окажется в массовом превосходстве. Таким образом, цель участников игр заключается в том, чтобы на основе манеры поведения своих соседей распознать их роли. По желанию, роль ведущего может быть передана одному из студентов.

Тема 6 «Методологические основы менеджмента»

Проведите деловую игру, характеризующую актуальный (популярный) способ получения информации в социологических исследованиях.

Деловая игра «Отборочное интервью при устройстве на работу»

1. Цель игры – научить студентов (слушателей) правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

2. Условия и правила игры. В учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы: планирования и найма сотрудников; мотивации, стимулирования и оплаты труда; трудовых и дисциплинарных отношений; профориентации и социальной адаптации; подготовки и продвижения кадров; изучения и оценки кадров; повышения качества трудовой жизни; охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 мин на подготовку и 10 мин на выступление. В выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе (табл.).

Пример оценки кандидатов
в специальных карточках отборочной комиссии

Фамилии претендентов (кандидатов)	Критерии и оценки			Итого
	мотивы участия	профессиональная компетентность	практическая значимость	
1. Иванов И.И.	4	4	5	13
2. Петров П.П.	4	3	3	10
3. Сидоров С.С.	5	5	5	15
...

Примечание. Возможно, что у каждого члена комиссии имеется своя карточка, впоследствии итоги членов комиссии суммируются, образуя единый результат. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

Тема 10 «Социофакторы и этика менеджмента»

Деловая игра «Выбор идеологии бизнеса»

Порядок проведения. Накануне студенты изучают материал по теме «Социофакторы и этика менеджмента».

1. Перед началом игры группа делится на две подгруппы. В подгруппах назначаются руководители. Всем раздается текст «Заочный спор» (табл.).

Заочный спор

<p>Торстейн Вебен (1857-1929), профессор экономики Чикагского университета</p> <p>В своей книге «Теория праздного класса» Т. Вебен подверг резкой критике рыночную экономику.</p> <p>Он поставил под сомнение утверждение о том, что «королем», требующим лучшие товары и лучшие услуги и получающим их, является потребитель. Т.Вебен показал, что потребители подвергаются всевозможным видам общественного и психологического давления, вынуждающего их иногда покупать ненужные им товары, пользоваться дорогостоящими услугами.</p> <p>Т.Вебен ввел понятие «показное потребление», означающее тенденцию богачей покупать товары и услуги только для того, чтобы произвести впечатление на других. Это, в свою очередь, вынуждает потребителей среднего класса и даже бедняков делать то же самое.</p> <p>Автор книги доказывал, как жажда прибыли толкает некоторых предпринимателей на неэтичные поступки. Ими применяются всевозможные организационные и силовые методы.</p> <p>4. Т. Вебен сделал вывод, что капитализм обречен и в перспективе будет заменен более чуткой к людям системой.</p>	<p>Франк Найт (1885-1972), профессор экономики Чикагского университета</p> <p>В своей книге «Риск, неопределенность и прибыль» (1921) Ф. Найт защищает рыночную экономику.</p> <p>Производство товаров и услуг определяется исключительно потребителем. Государство должно придерживаться здесь нейтралитета или, по крайней мере, осуществлять мягкое управление.</p> <p>Ф. Найт указывал, что за исключением жизненно необходимых вещей, покупка любого человека может быть истолкована как «показная». Кроме того, кто возьмется определять, какие предметы являются разумными и необходимыми?</p> <p>Ф. Найт считал прибыль движущей силой бизнеса. Стремление к получению прибыли заставляет предпринимателей производить то, что нужно потребителю. Фирмы, не сумевшие удовлетворить потребности рынка, сходят со сцены. Прибыль, считал Ф.Найт, является наградой предпринимателю за деятельность в условиях риска.</p> <p>Рыночное производство, считал Ф. Найт, - самое разумное из того, на что можно надеяться в обозримом будущем.</p>
---	--

2. Обучаемые знакомятся с текстом (7 минут). Затем участники одной подгруппы объявляются приверженцами концепции Т. Веблена, а второй - концепции Ф. Найта.

3. В обеих подгруппах организуется дискуссия с целью выработки общей аргументации (10 минут).

4. В группе организуется дискуссия между подгруппами, каждая из которых защищает «свою» концепцию.

5. В группе организуется совместная выработка наиболее разумной идеологии бизнеса в переходный период.

6. Подведение итогов преподавателем (5 минут).

Тема 22 «Конфликтность в менеджменте: конфликты, стрессы, межгрупповое взаимодействие»

Деловая игра: «Конфликт: нападающий – защищающийся»

Цель. Тренировка дает возможность осознать поведение конфликтных сторон. Она побуждает участников к поиску путей выхода из конфликта.

Время 60 минут.

Подготовка. Ознакомьтесь с основными правилами критики.

Процедура. Двое участников усаживаются лицом к лицу. Один играет роль нападающего, а другой - защищающегося. Ведется диалог по спорным вопросам, которые имеют место в группе, обществе. «Нападающий» резко критикует партнера с позиций явного превосходства и уверенности в себе. «Защищающийся» постоянно извиняется, оправдывается, делает реверансы. С критикой своих действий он соглашается, поведение «нападающего» одобряет. Неустанно повторяет, что впредь будет более благоразумным и так далее. Через 5-10 минут роли меняются.

После проигрывания ролей проводится обсуждение. Партнеры делятся своими впечатлениями, отвечая на вопросы:

- Как я испытал на себе властную силу «нападающего»?
- Что я чувствовал, когда «нападал» сам?
- Что я чувствовал, будучи защищающимся?
- Как все это бывает в жизни?
- Как нужно критиковать, не унижая чувство собственного достоинства оппонента?

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:

- 1 балл выставляется обучающемуся, если студент не заинтересованно, но всё же принимал участие в деловой игре и доля правильности выполнения задания составляла менее 50%;

- 2 балла выставляется обучающемуся, если студент заинтересованно принимал участие в деловой игре и доля правильности выполнения задания была высока;

- 3 балла выставляется обучающемуся, если студент активно принимал участие в деловой игре и доля правильности выполнения задания составляла более 50%.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в деловой игре и полностью справляется с порученной ему ролью, выполняя требуемые от него трудовые действия и проявляя способность применять на практике необходимые для этого знания, умения и навыки; легко откликается на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; свободно и эффективно взаимодействует с другими

участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены точно и правильно; при обсуждении результатов игры демонстрирует способность к профессиональной саморефлексии.

4-3 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он хорошо ориентируется в искусственно созданной «профессиональной» ситуации, при выполнении своей роли демонстрирует активность и готовность выполнять необходимые трудовые действия, допуская отдельные недочеты; адекватно реагирует на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; старается «профессионально» взаимодействовать с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с небольшими недочетами; при обсуждении результатов игры проявляет критичность по отношению к самому себе.

2-1 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он нуждается в посторонней помощи при выполнении трудовых действий, выполняя доверенную ему роль в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует неполноту собственных знаний, вследствие чего пассивен и испытывает затруднения при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; неуверенно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с ошибками; при обсуждении результатов игры пассивен, внешнюю оценку предпочитает самооценке.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не справился с выполнением трудовых действий, необходимых по доставшейся ему роли в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует отсутствие элементарных знаний, вследствие чего пассивен и теряется при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; вынужденно и неэффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, не выполнены или выполнены с грубыми ошибками; при обсуждении результатов игры не способен дать адекватную профессиональную оценку своим действиям.

1.4 КЕЙС-ЗАДАЧИ (КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ)

Тема 2 «Условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента»

Конкретная ситуация «Практика студента в типографии»

Только что вернувшегося из отпуска Федора Ивановича Розанова, директора одной из московских типографий, посреди ночи разбудил телефонный звонок. Звонившим оказался Вадим Сергеевич Орлов, главный

бухгалтер той же типографии. Голос у Орлова был очень взволнованный. Он что-то быстро и беспорядочно говорил. Из всего сказанного директор понял, что в типографии дела обстоят очень плохо, а самое главное - из достоверных источников главный бухгалтер узнал, что завтра в типографию прибывает налоговая полиция. Помимо этого Орлов извинился за то, что не мог подождать до утра, сообщил, что у него разболелось сердце, и он просто не знает, что можно в этой ситуации предпринять.

Директор пообещал главному бухгалтеру во всем завтра разобраться и после разговора лег спать. Однако сон улетучился, и в голову лезли разные странные мысли и воспоминания.

Федор Иванович Розанов начинал свой трудовой путь в той же самой типографии в далекие шестидесятые годы простым рабочим. Параллельно с работой он учился на вечернем отделении Московского полиграфического института. Окончив институт и проявив немало усердия и трудолюбия, он постепенно, ступенька за ступенькой, поднимался по служебной лестнице. К нему хорошо относилось начальство. Уже к началу восьмидесятых годов он стал директором. Работникам типографии нравилось, что он хорошо разбирается в производстве, знает все проблемы и нужды типографии, ведет себя демократично. Розанов, в свою очередь, не оставался безучастным ко всем проблемам типографии и считал ее своим вторым домом. Директор привык к четкой системе государственных заказов на книги, журналы, бланки, этикетки и другую печатную продукцию. Большую сложность в тот период составляло материально-техническое обеспечение типографии, но именно в этой сфере у Розанова были долголетние, надежные связи, которые почти никогда не подводили.

Все изменилось с началом перестройки.

В условиях перехода на рыночные отношения государственный заказ на печатную продукцию перестал существовать, значительно сократились тиражи изданий. Если раньше тиражи книг достигали 100 и даже 200 тыс. экземпляров, то за сравнительно короткое время они упали до 5 и даже 3 тыс. Значительно сократилось количество заказов, так как «книжный бум» давно прошел. В связи с этим возросла конкуренция среди типографий, хорошо отлаженные Розановым «снабжениеские контакты» стали бесполезными. При наличии денег бумагу, краску и другие ранее дефицитные полиграфические материалы можно было совершенно свободно купить.

«Да, выходит, долгие годы, ушедшие на установление прочных производственных связей с поставщиками сырья и материалов, потеряны впустую», - эта мысль все чаще не давала покоя Федору Ивановичу.

Некоторые типографии смогли приспособиться к новым условиям и добиться совсем неплохих результатов. Типография же Розанова еле-еле сводила концы с концами. К середине 90-х г.г. она уже напоминала что-то вроде айсберга, у которого только маленькая часть еще как-то держится над водой, а вся основная часть уже давно затонула.

Вадим Сергеевич Орлов работал в типографии уже около 20 лет. Пришел он в типографию простым бухгалтером, в короткие сроки овладел всеми

тонкостями этой сложной профессии и довольно быстро занял должность главного бухгалтера. Однако в жизни ему чего-то всегда не хватало.

Часто встречаясь со своими институтскими друзьями, которые работали в министерствах и на крупнейших предприятиях, он с завистью слушал их увлекательные рассказы об интересных зарубежных командировках, новых машинах, закрытых распределителях с дефицитными товарами и прочих радостях жизни.

А что мог рассказать сокурсникам Орлов? О жалкой типографии даже несоюзного масштаба, о разных книжонках, этикетках и открытках, печатающихся там, и о своем однообразном, безрадостном существовании в стенах этого предприятия?

Но вот наступила перестройка, и Вадим Сергеевич почувствовал, что пришел его звездный час. Он открыл в себе очень нужный, по его мнению, талант. Подобно О. Бендеру он знал 400 сравнительно честных способов зарабатывания денег. Не будет преувеличением сказать, что типография еще как-то держалась на плаву только благодаря главному бухгалтеру. Вадим Сергеевич знал многих нужных людей, знал, как и кому «угодить», и в этом плане он был незаменим. Не забывал и про себя. Управленцы типографии, а особенно они с директором, получали столько, что им могли бы позавидовать руководители самых процветающих предприятий. Естественно, что большая часть этих денег шла не в виде зарплаты, а ее обналачивали различными обходными путями благодаря «таланту» Вадима Сергеевича. Теперь у главного бухгалтера было уже две машины, в том числе новая иномарка, коттедж под Москвой, а своего сына он отправил учиться за границу.

А где теперь были его студенческие друзья? Многих уволили из министерств, многие с трудом сводили концы с концами, так как их предприятия были далеки от процветающих. Теперь Орлов всем им мог «утереть нос». Но чем больше Вадим Сергеевич получал, тем больше ему хотелось.

Такое течение событий и привело к ночному звонку директору, возвратившемуся из отпуска. А началось все с давнего совещания, посвященного сложившемуся кризисному положению в типографии. Когда все участники совещания покинули кабинет директора, к Федору Ивановичу Розанову подошел главный бухгалтер. Он достал из своего портфеля стопку документов и разложил их на директорском столе. Начав издали со сложившейся экономической ситуации в стране, он, наконец, добрался до главного: в ближайшее время типографии грозит банкротство. Он показал директору несколько таблиц и сказал: «Вот, смотрите сами». Федор Иванович знал, что плохо разбирается в бухгалтерских тонкостях, не глядя отодвинул бумаги в сторону и спросил: «Что же нам делать, Вадим Сергеевич?». Глаза у главного бухгалтера заблестели. Он давно ждал этого вопроса и отчетливо проговорил: «Есть, конечно, выход. Вы знаете, что я имею в виду. С моими знаниями и опытом я могу легко все устроить!». «Но это же подсудное дело!» — заговорил в директоре страх перед начальством и перед любой формой ответственности. Вадим Сергеевич стал яро доказывать: «Сейчас не то время,

никого за это не сажают, в стране экономический беспредел! Кому есть дело до какой-то захудалой типографии?»).

Директор пытался возражать, но в ответ приводились все новые и новые доводы. Сопротивление директора стало постепенно ослабевать, а потом... Потом он согласился... «Зачем я это сделал, почему согласился? Ведь знал, чувствовал, что к добру это не приведет», много раз после этого разговора думал про себя Розанов. Федор Иванович видел, как быстро изменяется экономическая ситуация в стране, как совершенствуется техника и технология полиграфического производства и чувствовал, что не в состоянии угнаться за этим стремительным прогрессом, отчего все больше и больше погружался в депрессию. Текущие дела стали часто утомлять его. Решение сложных и первостепенных вопросов отодвигалось на неопределенный срок. Частенько Розанов стал "прибегать" к водочке. А уж о его романе с молоденькой секретаршей знала, чуть ли не вся типография. «Седина в бороду - бес в ребро», - говорит народная мудрость, и это стало полностью применимо к директору. Постепенно всеми делами, связанными с приемом и оплатой заказов в типографии, стал заниматься главный бухгалтер.

Настало утро. Первым в проходной типографии появился молодой человек. Это был студент Московского государственного университета печати Коля Краснов, который был направлен для прохождения практики в данную типографию. Однако кроме старушки-вахтерши в этот час еще никого не было. Она долго расспрашивала Колю кто он и зачем пришел, а потом начала удивляться, что «ему-то в его-то годы и не спится». Минут пятнадцать Коля просидел на проходной, так как вахтерша не впустила его одного в типографию. Потом появилась с виду немолодая женщина с озабоченным выражением лица. Вахтерша сказала Коле: «Вот и начальник цеха». Коля представился, показал свое направление, и они прошли в цех. Не обнаружив в цехе рабочих и мастера, начальник цеха попросила Колю: «Передайте, пожалуйста, мастеру, что у меня очень важное дело и я, вероятно, вернусь на работу во второй половине рабочего дня». После этих слов она удалилась, а Коля остался в цехе. Между тем в цехе почти никто не работал, так как не было заказов на печатную продукцию. Скорее всего, рабочие и мастер это знали, и поэтому они «не очень спешили» на работу.

Федор Иванович Розанов приехал на работу около девяти часов. Идя по коридору, он вспомнил, как давным-давно, будучи еще совсем мальчишкой, впервые переступил порог этой типографии. Она была совсем недавно построена, от ярко выкрашенных стен еще пахло краской. Везде были чистота и порядок. Теперь на грязных стенах уже давно облупилась краска, а на полу валялись бумага и обрывки картона. Все дышало какой-то бесхозяйственностью и имело заброшенный вид. Розанова очень удивило, как он мог раньше не замечать этого беспорядка. О ночном разговоре он пытался не думать, утешая себя мыслью, что все нормально, поправимо и дело не так уж плохо, а этот паникер-бухгалтер все преувеличивает. Однако первым, с кем он встретился, был Вадим Сергеевич. На нем не было лица. Куда-то делась привычная за последнее время веселость, руки тряслись, а мешки под глазами говорили о

бессонной ночи. Увлечшись непомерным обогащением и уверовав в полную безнаказанность, он за последнее время принимал много «левых» заказов, которые выполнялись за наличные деньги и совершенно нигде не фиксировались. О такой «деятельности» руководителей не могли не знать рабочие, чего больше всего боялся Орлов. Вчера он переоформлял машины, дачу и квартиру на жену, тещу и других родственников. После встречи с главным бухгалтером совсем тревожно стало на душе у Розанова. Как только он вошел в кабинет, сразу же позвонил представителю одной американской фирмы. Месяц назад с ними был заключен договор о печати рекламных проспектов. Фирма хотела вести продажу лечебных препаратов на российском рынке и решила, что дешевле и удобнее отпечатать рекламные проспекты в самой России, чем вести их из США. Типография Розанова славилась высоким качеством продукции, и поэтому именно ей фирма доверила печатать этот заказ. Однако прошел целый месяц, а продукция так и не поступила заказчику. Рассерженный представитель фирмы сообщил директору, что они подают в суд, и за невыполнение договора типографии грозит огромный штраф. Розанов пообещал разобраться и принять необходимые меры. Он сразу же позвонил в производственный отдел. Оказалось, что о заказе просто забыли и сейчас же он будет запущен в производство. Федор Иванович возмутился: «Типография простаивает из-за отсутствия заказов, а вы «забыли» о таком важном и срочном заказе».

«Я виновата, Федор Иванович», - услышал директор ответ начальника производственного отдела.

«Вас надо уволить», - не совсем уверенно прозвучал голос директора.

Розанов был добрый человек и всегда считал, что карать надо только вредителей, а разгильдяев и бездельников можно и нужно перевоспитывать.

«Сейчас запустим этот заказ, быстро все отпечатаем, а с фирмачами я все постараюсь уладить», - убеждал сам себя директор.

Было уже одиннадцать часов, а в цехе никто не работал. Рабочие занимались кто чем. Кучка рабочих толпилась вокруг дяди Гриши. Он был здесь, как бы, за главного. Он отпускал шуточки и рассказывал анекдоты. За соседним столиком четверо рабочих играли в домино.

«Ну что, студент, нравится тебе такая «работа»? - неожиданно обратился дядя Гриша к Николаю.

«Не могу понять, что же у вас тут творится», - ответил ему Коля. На лекциях, особенно по экономическим дисциплинам, он не раз слышал, что полиграфия переживает сейчас далеко не лучшие времена, но что все может быть так ужасно на конкретном предприятии, этого себе он представить не мог.

«А ничего не творится, - со спокойным видом ответил ему дядя Гриша, - все очень просто и ясно как божий день. Начальство (и он демонстративно указал пальцем вверх) ворует, им дела нет до того, что творится здесь. Рабочие, видя такое отношение, тоже «не очень надрываются». Всем на все наплевать. Уже давно нет настоящего хозяина в типографии. Так-то вот, студент».

После этого он повернулся к сидящим рядом рабочим и отпустил какую-то шутку. Все долго смеялись...

В это время в цех буквально вбежала начальник производственного отдела с какими-то бумагами в руках.

«Где мастер, почему не работаете?» - были ее первые слова.

«А как можно работать, когда работы нет?» - ответил вопросом на вопрос все тот же дядя Гриша.

«Вот очень срочный и важный заказ. Сейчас же приступайте к работе», - строго проговорила начальник производственного отдела.

Заметив вошедшего в цех мастера, начальник производственного отдела стала отчитывать его в присутствии рабочих за безынициативность и разгильдяйство. Затем передала ему «срочный и важный заказ» и немедленно удалилась. Мастер быстро распределил работу и буквально через несколько минут цех заработал.

Рабочий день двигался к завершению, и казалось, что налоговой полиции так и не будет. Директор постепенно начал успокаиваться, отлегло на душе и у главного бухгалтера. Но не тут-то было. В начале пятого к типографии подъехала машина, и все самые страшные опасения подтвердились.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Охарактеризуйте героев ситуации.
2. Проанализируйте факторы, оказавшие влияние на поведение героев.
3. Охарактеризуйте систему внутриорганизационных отношений в типографии.
4. Проанализируйте различие целей и концепций управления, применявшихся в разные периоды функционирования типографии.
5. Какой стиль руководства используется директором типографии? Насколько он оправдан?
6. Как поменялись требования к личностным и профессиональным навыкам руководителя?
7. Какие управленческие роли вы можете выделить в данной ситуации?
8. Что Вы можете предложить для выхода типографии из кризиса?

Тема 6 «Методологические основы менеджмента»

Конкретная ситуация «Коррупция как предмет социологических исследований»

Одной из наиболее актуальных проблем современного российского общества является проблема коррупции. Эта проблема стала предметом проведенного социологического исследования, в результате которого были получены данные, выраженные в отношении к этому феномену со стороны широкого круга участвующих в этом опросе респондентов. 36% участников опроса сообщили, что часто обсуждают эту тему со своими друзьями, а 49% - время от времени.

Наиболее широкое распространение, по мнению респондентов, получили следующие формы коррупции:

- злоупотребление служебным положением в личных целях;
- дача взяток государственным чиновникам или политикам для получения

государственных контрактов;

- присвоение государственного имущества;
- подкуп чиновников или политиков для получения финансовых выгод (субсидий, пенсии, привилегий).

Из двух основных правонарушений - дача взятки и получение взятки - 62% респондентов признали, что более неприемлемым является получение взятки. В то же время 3% опрошенных не считают коррупцию актуальной проблемой для России, хотя 50% оценивают существующий в стране уровень коррупции неприемлемым. При этом 28% сообщили, что их злит такое положение, тогда как 19% - приводит в бешенство. Что касается борьбы с этим злом, 8% респондентов считают, что коррупция в России неискоренима, а 18% высказали мнение, что коррупцию в России можно сдерживать на разумном уровне, используя существующие законы. По мнению 46% опрошенных, с коррупцией в России нужно бороться любыми средствами, но в рамках демократии. 28% респондентов настроены очень категорично, полагая, что с коррупцией в России необходимо бороться, используя все возможные средства, даже авторитарные.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Определите необходимый для этого исследования состав респондентов.
2. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к проведению такого опроса.
3. Составьте исчерпывающий перечень задаваемых респондентам вопросов и шкал ответов, по результатам которых были получены представленные выше данные.
4. Определите тип шкал, используемых в анкете при получении данных результатов.
5. Какие практические выводы следует сделать на основании полученных в ходе этого опроса результатов?

Тема 10 «Социофакторы и этика менеджмента»

Конкретная ситуация «Теневая экономика»

Молодая пара на новеньких «Жигулях» остановилась на автостоянке автострады. До города оставалось не более 150 км, но их машина вела себя не лучшим образом. Молодой водитель пригласил автомеханика. Тот открыл капот машины и попросил запустить двигатель. Водителю удалось это сделать с третьей попытки.

- Надо регулировать, - определенно проговорил механик. - Стоимость..., - тут он назвал кругленькую сумму.

Молодые люди переглянулись, а механик сделал движение, намереваясь удалиться.

- Мы согласны, - дружно проговорили владельцы «Жигулей».

После регулировки был произведен расчет. Механик уверил молодежь, что сделал все надежно и пожелал им счастливого пути. Спутники уселись. Машина фыркнула и покатила.

- Послушай, - проговорила спутница, - ведь он положил деньги в карман.
- А куда же еще?
- Ну да! Ты уверен, что с этих денег он не заплатит налог?
- Конечно.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Опишите этические проблемы в данной ситуации.
2. Какие сделки можно отнести к теневой экономике?
3. Насколько велики размеры оборота в теневой экономике?
4. Каковы последствия теневой экономики?
5. Как теневая экономика влияет на налоги?
6. Как избавиться от теневой экономики?
7. Стоит ли от нее избавляться?

Тема 11 «Интеграционные процессы в менеджменте»

Конкретная ситуация «Бутики Христордара»

Жанна Христордар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христордар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христордара». Компания владела сетью магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду, превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христордара по сути был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один - торговое, а другой - политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами. Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они общаются на работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начинала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялись магазинами.

Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли бы делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим

окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное - деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?

2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблемы межличностной и организационной коммуникации в компании?

3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?

4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

5. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром во взаимодействии с подчиненными?

6. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовался Христодаром-отцом в общении с подчиненными?

7. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар и были ли они эффективны?

8. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

9. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Тема 12 «Система коммуникаций»

Конкретная ситуация «Pepsi пробивает брешь в "Великой шприцевой панике"»

Самый страшный кошмар для *PepsiCo* начался достаточно зловеще 10 июня 1993 г., когда пожилая семейная пара из Фекреста, штат Вашингтон, обнаружила шприц, плавающий в банке диетпепси.

В течение двух следующих недель 50 тыс. работников *PepsiCo* – от главного менеджера и *PR*-специалистов до разлильщиков – круглые сутки

выстраивали массивное *PR*-наступление, которое в конечном счете позволило остановить приближающийся крах 95-летней торговой марки и потенциальное разрушение наиболее продвинутой в мире потребительской репутации.

В случае с *Pepsi* следует отдать должное правильному *PR*-мышлению и быстрым, решительным *PR*-действиям в ответ на неизбежную корпоративную катастрофу. На следующий день после поступления жалобы из Фекреста в соседний Такоме женщина заявила о том, что обнаружила в банке с пепси иглу для подкожных инъекций. История о двух испорченных банках, изначально названная «неким видом саботажа» со стороны местного разлищика из компании *Pepsi*, прошла по общенациональным каналам *Associated Press*, вызывая волны шока по всей стране.

PepsiCo, немедленно создав команду по антикризисному управлению, возглавляемую президентом компании Крегом Уитерапом (Craig Weatherup), решила «попридержать порох» и сначала оценить все известные факты по двум инцидентам, уделяя особое внимание заводу в Сиэтле. Видимое нежелание компании рассматривать проблему в драматическом свете, хотя шла работа «за кулисами», отвело изначальный огонь от так называемых антикризисных экспертов. Один из профессоров по управленческому общению предостерег: «Они недооценивают то, насколько слухи могут заряжаться друг от друга». Другой специалист по антикризисному управлению заметил: «Будет ошибкой, если окажется, что они должны были действовать в свете последних событий».

13 июня представитель Агентства по контролю продуктов питания и лекарств (Food and Drug Administration, FDA) Дэвид А. Кесслер (David A. Kessler) предупредил потребителей в штатах Вашингтон, Орегон, Аляска, Гавайи и Гуамо о том, что «им следует тщательно проверять банки пепси на признаки порчи или подделки и выливать содержимое в стакан перед употреблением».

На фоне критики и усиления паники по изложенному поводу *PepsiCo* смогла удержать свои позиции. Хотя критики требовали, чтобы компания срочно отозвала свою продукцию, компания продолжала настаивать на том, что ее банки практически защищены от порчи. «Мы уверены на 99% в том, что вы не сможете открыть банку и затем снова запломбировать ее так, чтобы это было не заметно», – уверяла компания своих потребителей. Поскольку «риска для здоровья ни двух потребителей, подавших жалобы, ни общественности в целом» не было, *PepsiCo* потребовала от разлищиков и генеральных менеджеров не отзываться продукцию из точек продаж.

14 июня *PepsiCo* провела внутреннюю «потребительскую консультацию» для разлищиков и генеральных менеджеров, рассказав о результатах первоначального расследования полученных жалоб:

1. «Найденные шприцы относятся к разряду тех, которые широко используются диабетиками для уколов инсулина. Ни в одном из наших производственных помещений такие шприцы не содержатся».

2. «Все банки, используемые для пепси-колы, производятся заново. Они не используются вторично. Визуальный надзор проводится на двух стадиях:

первая стадия – перед заполнением банок, вторая стадия – после заполнения. После этого банки запечатываются».

Компания *Pepsi* пришла к следующему заключению: во-первых, скорость и охрана процесса разлива делает практически невероятным попадание инородного тела в закрытую банку пепси; во-вторых, предметы, попавшие в банки, были положены туда не на фабрике.

К 14 июня паника по поводу испорченных напитков охватила всю страну. *PepsiCo* была завалена отчетами о шприцах в банках, найденных от Луизианы до Нью-Йорка, от Миссури до Вайоминга, от Пенсильвании до Южной Калифорнии. Кошмар *PepsiCo* усиливался за счет того, что пресса также подливала масла в огонь, подпитывая безумие, достигшее таких масштабов, с которыми компания никогда не сталкивалась:

- «"Испуганная"» фирма борется за свое доброе имя» – *New York Pos*;
- «Агентство по контролю продуктов питания и лекарств предостерегает любителей диетпепси» – *Associated Press*;
- «Любителей диетпепси предупреждают об инородных телах» – *USA Today*;
- «Не планируется отзывать диетпепси» – *New York Times*.

Истории о порче напитка доминировали в прессе, с этого начинались вечерние и утренние выпуски новостей в течение трех дней. Телевизионные команды со всей страны расположились на местных заводах, где осуществлялся разлив пепси. Президент и шесть *PR*-специалистов *PepsiCo* работали по 20 часов в день в головной конторе компании в Сомерсе (штат Нью-Йорк), каждый отвечая на 80–100 запросов ежедневно. Компания была охвачена «шприцевой манией».

Поздним вечером 15 июня *PepsiCo* получила первую передышку. В Пенсильвании был арестован мужчина, обвиняемый в ложном заявлении об обнаружении шприца в банке пепси. После первого ареста *PepsiCo* пошла в атаку.

Отношения со СМИ

Стратегия общения *PepsiCo* со средствами массовой информации была сконцентрирована на телевидении. Оставляя в стороне традиционные печатные СМИ («пресс-конференции стары как динозавры»), *PR*-специалисты *PepsiCo* организовали ежедневную передачу информации через спутник в национальные электронные СМИ для того, чтобы иметь возможность освещать ситуацию со своей стороны:

- Первый видеорелиз, показывающий высокоскоростные линии разлива продукта по банкам, сопровождался рассказом менеджера завода. Сообщение состояло в том, что производственный процесс основывается на принципах скорости, безопасности и надежности, что делает порчу продукта в процессе разлива практически невозможной. Задача состояла в том, чтобы показать, насколько безопасен процесс производства. Первоначальный видеорелиз посмотрели 187 млн зрителей (больше, чем смотрело Суперкубок в 1993 г.) по всем Соединенным Штатам.

- Второй видеорелиз, показывающий президента *PepsiCo* Уитерапа, делающего заявление о первом аресте за ложную жалобу на испорченный продукт. Во время этого релиза было отмечено четыре основных аспекта: 1) жалобы на шприцы, обнаруженные в банках в других городах, не связаны между собой; 2) складывается впечатление, что порча происходит после вскрытия банок; 3) банки для безалкогольных напитков являются самой безопасной упаковкой для потребительских пищевых продуктов; 4) нет необходимости отзываться продукты. Этот видеорелиз компании *PepsiCo* увидели 70 млн зрителей.

- Третий видеорелиз, сопровождаемый рассказом президента компании Уитерапа, представлял собой отрывок из записи системы видеонаблюдения магазина, из которого видно, как женщина бросает шприц в открытую банку из-под пепси. Уитерап поблагодарил потребителей за поддержку, сообщил о новых арестах и еще раз подтвердил решение компании *PepsiCo* не отзываться свою продукцию. Эта запись с камеры видеонаблюдения была просмотрена 95 миллионами зрителей, что фактически «сломило» шприцевый страх.

- В дополнение к видеорелизам атака *PepsiCo* на средства массовой информации заключалась также и в том, что президент компании и эксперт по защите продуктов приняли участие во всех возможных ток-шоу, которые только могли уместиться в их рабочий график: в каждом из трех основных вечерних выпусков новостей, в программе «*Nightline*» на ABC, «*LarryKing Live*» на CNN и т.д.

Видеомедиарелизы компании *PepsiCo* не имели равных в истории корпоративных связей с общественностью.

Отношения с правительством

Пока разворачивалась вся эта ситуация, *PepsiCo* поддерживала постоянную связь с FDA и ее представителем Кесслером. В то время как другие потребительские фирмы вступают в противоборство с FDA, считая ее цепным псом, *PepsiCo* решила воспользоваться ее расследованием. Именно FDA заявила об аресте мужчины в Пенсильвании. Кроме того, представитель FDA Кесслер также выступил с заявлением о порче продуктов и возможности подлогов. Позже Кесслер выступил вместе с Уитерапом в программе «*Nightline*» и предпринял беспрецедентный шаг, заявив, что «порядок восстановлен... нет необходимости отзываться продукт».

17 июня Кесслер провел пресс-конференцию в Вашингтоне, на которой он недвусмысленно охарактеризовал ситуацию как обман – «результат вводящих в заблуждение индивидуальных действий, усиленный и приумноженный ярким сопровождением прессы»; он также сказал, что это могло быть «предсказуемым прорывом поддельной продукции».

21 июня президент *PepsiCo* Уитерап в письме на имя Президента Клинтона благодарил за «отличную работу» Кесслера и FDA «в расследовании недавнего обмана с порчей продуктов».

Отношения с сотрудниками

В области отношений с сотрудниками – персоналом и разливщиками – *PepsiCo* применила политику полного и немедленного раскрытия информации сразу же после изучения имевшихся фактов. Как минимум раз в день

выпускались потребительские консультационные информационные бюллетени (обычно дважды или трижды в каждый кризисный день), что позволяло держать в курсе разлильщиков и генеральных менеджеров 400 местных фабрик *PepsiCo*, рассказывая им о том, что происходит, какие поступили сведения, какие меры предпринимает правительство и как на это реагирует компания.

Менеджеров проконсультировали о том, как следует общаться с сотрудниками и клиентами; это было сделано в форме «Рекомендаций по поведению в ситуации с порчей продуктов»; их также проконсультировали о том, какие действия следует предпринимать в случае обнаружения подлога.

В кризисный период президент компании Уитерап также лично периодически направлял письма разлищикам и генеральным менеджерам, рассказывая о том, что было сделано для того, чтобы изменить ситуацию. Когда была обнаружена запись службы наблюдения магазина, Уитерап направил всем разлищикам *PepsiCo* срочной почтой запись пресс-конференции представителя FDA Кесслера и копию видеозаписи из магазина. «Пожалуйста, поделитесь этой информацией с вашими клиентами», – попросил президент компании.

К 18 июня, спустя одну неделю, которая показалась целым тысячелетием, после того как был брошен вызов продуктам и репутации компании, *PepsiCo* провозгласила победу через общенациональную рекламу: «Компания *Pepsi* рада объявить... объявлять не о чем».

То, что начиналось как жуткий национальный кошмар с критикой и анти-рекламой, угрожающими компании при каждом удобном случае, закончилось бурной и всеобщей общественной похвалой. «Знает, как обращаться со СМИ», – вот как охарактеризовал *Advertising Age* стратегию *PepsiCo*. Компанию повсеместно превозносили за отстаивание своих позиций в отношении отзыва продукции и защиту своей репутации и доверия к ней.

Наверное, самое приятное для *PepsiCo*, после заявления Агентства по контролю продуктов питания и лекарств и ее департамента уголовных расследований и ареста 55 подозреваемых обманщиков, заключалось во влиянии всей этой ситуации на прибыль компании: *PepsiCo* не только смогла обуздать нападки СМИ и сохранить нетронутым доверие к себе, но и воздействие на объемы продаж компании были совсем незначительными. Президент компании Уитерап заявил, что объем продаж сократился на 3% на пике кризиса, что приблизительно составляет 30 млн долл. К июлю - августу объем продаж вырос на 7%, и это было самым лучшим летним сезоном за последние пять лет.

Вопросы к анализу ситуации:

1. Считаете ли вы, что со стороны *PepsiCo* было ошибкой сразу добровольно не отозвать свою продукцию?
2. Как в целом вы оцениваете PR-стратегию *PepsiCo*?
3. Как вы оцениваете политику связей компании с правительством?
4. Какие «за» и «против» вы можете назвать в отношении игнорирования печатных средств информации и концентрации на электронных средствах?
5. Какие PR-уроки можно извлечь из опыта *PepsiCo* для решения будущих проблем с порчей продуктов?

Тема 13 «Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений»

Конкретная ситуация «Программа «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев - маркетинг; Екатерина Семина - операции; Алексей Хотин - развитие систем; Дмитрий Боровский - финансы и учет; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: «Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания - это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос».

Боровский: «Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Петренко: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?».

Боровский: «Сегодня мы на отметке нулевой прибыли».

Петренко: «Так что ты предлагаешь?».

Боровский: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%».

Толкачев: «Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов..., может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?».

Толкачев: «Я не знаю».

Боровский: «Мне кажется, около 80?».

Петренко: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?».

Толкачев: «Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется».

Хитин: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда центральный Кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эшл»».

Семина: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек»».

Петренко: «Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистемс» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляет это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке».

Толкачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор».

Петренко: «Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?».

Багиров: «Мне особенно нечего сказать - это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?».

Семина: «Нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное».

Бобровский: «Что конкретно мы должны знать?».

Петренко: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00».

Бобровский: «Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год».

Петренко: «Что ты думаешь, Феликс?».

Толкачев: «Да мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Хорошо, давайте попробуем это сделать»

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом, то есть как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и тому подобное)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решений на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Тема 14 «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента»

Конкретная ситуация «Аквариус» меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «АквариусСистемсИнформа» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Джитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционное начинание. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы. Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплатила штраф. Поле этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников уменьшилось втрое: с 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого

результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил 100 млн долл. при этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящегося на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?
4. Какими сильными и слабыми сторонами обладает эта компания? Составьте перечень внешних угроз и возможностей для фирмы «Аквариус».

Тема 15 «Организационные отношения в системе менеджмента»

Конкретная ситуация «Металлургическая компания»

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании.

Когда один из членов Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные - хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсаме может иметь в подчинении 25-30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнении, несколько подчиненных недостаточно

загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы со своей стороны?

2. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

3. Охарактеризуйте предлагаемую структуру с точки зрения централизации власти.

4. Как взаимосвязаны, с точки зрения, теории организации, цели, среда и оргструктура? Когда возможна и желательна высокая норма управляемости?

Конкретная ситуация «Это сладкое слово – свобода»

Счастливее всех тот,
кто зависит только от себя.

Цицерон

Попытка бегства

В отделе главного конструктора предприятия, выпускающего электротехническую продукцию, работают 15 человек. Недавно в отдел пришел новый работник - Семенов Виктор, но главный конструктор считает, что за короткий период Виктор проявил себя как один из самых лучших работников. Молодой, энергичный, его компетентность подтверждается выполнением ряда сложных заданий. Свои обязанности по должности он всегда выполняет без напоминаний и в срок. Именно поэтому ему было поручено в течение января осуществить разработку новой продукции. Виктор с удовольствием принялся за порученное дело, которое его заинтересовало настолько, что несколько дней подряд он оставался работать и после окончания рабочего дня. В результате разработка была выполнена в срок и представлена на утверждение руководству предприятия; одобрена и принята к производству. Работа главного конструктора как руководителя отдела отмечена на совете главных специалистов предприятия.

Проверка на сочувствие

В начале февраля Виктор Семенов подошел к руководителю с просьбой: «Вы знаете, мне завтра надо к зубному врачу, я хотел взять талончик на время после работы, однако ситуация складывается таким образом, что по семейным обстоятельствам я не могу оставить дом с 18 до 20 часов. Моя жена в это время на работе, теща уехала на отдых, а тесть находится в больнице. Поэтому мне не с кем оставить дома ребенка, который простудился и не может пойти вместе со мной в поликлинику. Кроме того...».

В это время руководитель останавливает его, говоря: «Понятно, понятно. Конечно, ну что Вы, сходите, конечно».

Чрезвычайное происшествие

Через несколько дней Виктору потребовалось уйти с работы, чтобы быть дома, когда придет слесарь. Он коротко объяснил сложившуюся ситуацию тем, что жена в этот день работала в первую смену. Сообщив это, Виктор замер в

ожидании решения руководителя. Главный конструктор, заглядывая в свой календарь и размышляя вслух, принимает решение: «Что там у нас завтра? Кажется ничего, ну да, можете не приходите до обеда».

Уход от рутины

Накануне 8 Марта главный конструктор вызвал Виктора и дал ему поручение исправить выявленные неточности в чертеже, который сразу после выходных должен быть передан в цех для работы. В ответ Виктор сокрушенно сказал: «Простите, но я забыл Вам сказать, что мне сегодня надо забрать из больницы тестя. Он не сможет сам приехать домой». «Ну, хорошо, я попрошу сделать это Николая Сидорова», - говорит руководитель.

Передача обязательств

Вскоре после праздников Виктору потребовалось полдня, чтобы отвезти тестя в санаторий. Отпрашиваясь накануне, он объяснил, что задание, которое он должен был сделать, выполнит Ирина, с которой он уже договорился. «Хорошо», - говорит руководитель, считая, что, в принципе, раз работники договорились, то обе стороны довольны и проблем нет.

Аврал

В апреле отдел всем составом начал работать над новой разработкой, для которой руководство предприятия установило достаточно жесткие сроки выполнения. Виктор в привычной для него манере взялся за несколько направлений, работая над каждым из них параллельно. 15 апреля из цеха поступил запрос о проблемах по изготовлению ранее разработанной в отделе конструкции, производство которой должен был сопровождать Виктор. Взяв рекламацию, Виктор пришел к главному конструктору и сказал, что очень занят новой разработкой и поэтому: «Пусть в цех сходит Николай, он помогал мне в разработке этой детали, поэтому ему будет несложно справиться. У меня нет сейчас возможности заниматься этим вопросом». Главный конструктор вынужден согласиться с этим, так как новая работа отдела ограничена во времени.

Свобода. Свобода! Свобода?

Давая очередное задание Виктору, руководитель «пошутил»: «Надеюсь, что сегодня Вам никуда не надо уходить? Вы можете сделать это к понедельнику?». «Могу, давайте, ладно уж», - тоже шутит подчиненный. И тут же добавляет, что не может выполнить другое задание, потому что не занимается этим вопросом уже несколько месяцев. Аналогичные ситуации имели место еще несколько раз, в результате главный конструктор все чаще начинает свой разговор с Виктором со слов: «Вы не возражаете, если я Вам поручу вот это?».

Вопросы к конкретной ситуации

1. На каком этапе в данной ситуации имело место делегирование, а на каком самоделегирование?

3. Какой стиль управления преобладает в этой ситуации у главного конструктора?

4. На какой стадии ситуации главным конструктором была допущена ошибка?

5. Какие потребности стремится удовлетворить Виктор в этой ситуации?
6. Каковы возможные сценарии дальнейшего развития ситуации и какие решения могут быть приняты главным конструктором в зависимости от направленности развития событий?

Тема 16 «Мотивация деятельности в менеджменте»

Конкретная ситуация «Мотивирование работников мясокомбината»

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем люди делали в течение восьми часов то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того, чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции высокого качества. Работников стало интересовать во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

6. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте ответ.

Тема 17 «Регулирование и контроль в системе менеджмента»

Конкретная ситуация «Городская телефонная станция»

В начале 90-х гг. XX в. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В то время Степан Николаев работал в новой для себя должности - одного из руководителей ГТС - и одновременно учился в Школе бизнеса. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: качество обслуживания; техника безопасности; дисциплина прихода и ухода; экономия издержек. Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Эта была группа, где оценка шла с двух сторон - от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой

оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Степан Николаев сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?

2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?

3. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.

4. Аргументированно объясните, почему группа «самооценки» проиграла?

5. Что можно использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп?

6. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

Тема 19 «Руководство: власть и партнерство»

Конкретная ситуация «Тымковская игрушка»

Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы «Измайловская» и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала в этот раз получить много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем делают сегодня.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек, являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных промыслов, которым заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. Свистульки - конь, всадник, птица - восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с природными календарными праздниками. Позднее фигурки, потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. В советское время сначала этим занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 г. - Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на челночных операциях «на великом пути из варяг в греки». Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный «челночный» бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону, где и закончила экономический факультет государственного университета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо цены на приватизированных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пусть даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике (ниже, чем они ожидали). Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван ввел новую систему поштучной оплаты труда работников. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное, что они хотели, так это получать заработную плату в зависимости от отработанного времени. Несмотря на то, что Терентьевы были уверены, что поштучная оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Терентьевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был «день урожая» и почти все жители этого региона проводили его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступлений плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как продажа «тымковских игрушек» носила преимущественно сезонно-туристический характер - особенно широкой она была в периоды Рождества, Масленицы и летних отпусков, - Иван подумал, что работники в другое время могли бы делать еще какую-нибудь продукцию, например декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле «а ля рюс». Это помогло бы повысить и производительность, и общую прибыльность фирмы. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Иван решил не настаивать на своей идее до тех пор,

пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Терентьевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их работников приобрести новые навыки и умения для производства другой продукции.

Несколько ссор среди рабочих уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилками данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате распада прежде великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, где Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на каком-то местном «сленге», который ей не известен. В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы не привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, понятий и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать знать ему о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в «командах», Иван обнаружил, что они даже и не встречались, а, следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде» ответственного, или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как добиться встречной поддержки и получить помощь своих подчиненных в том, чтобы для всех дело было более успешным.

Вопросы к конкретной ситуации

1. С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?

2. Если бы Терентьевы решили выбрать модель ситуационного лидерства, то какой из лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели?

3. Если бы Терентьевы наняли бы Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет вы бы им дали? Обоснуйте ответ.

Тема 22 «Конфликтность в менеджменте: конфликты, стрессы, межгрупповое взаимодействие»

Конкретная ситуация «Дилемма для Ирины»

Пред Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, возглавляющим ее аудиторскую группу. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, поэтому она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работающим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской практике. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла настоять на своем, передать информацию в обход непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны. Это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственно проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в ситуации конфликты другого уровня, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Конкретная ситуация «Американский профессор финансов в России»

В 1991 г. на Сибирско-американском факультете менеджмента начала реализовываться совместная программа Иркутского государственного университета и университетского колледжа Мэрилендского университета из США. В метафорическом смысле она напоминает популярный американский «сэндвич», состоящий из трех слоев. Первый слой - русская программа обучения, содержащая общеобразовательные дисциплины с особым акцентом на английский язык. Второй слой - американская программа, содержащая в основном дисциплины в области менеджмента и бизнеса. Третий слой - адаптационная программа, нацеленная на социализацию полученных знаний к реалиям российской действительности.

Для перехода на американскую программу студенты должны сдать тест TOEFL (Test of English as a Foreign Language) на знание английского языка. После окончания американской программы студенты получают диплом

бакалавра по менеджменту от Мэрилэндского университета. По окончании адаптационной программы - российский диплом о высшем образовании.

Составляющие «сэндвича» взяты из двух различных культур. Далеко не всем студентам удалось успешно преодолеть все тяготы совместного обучения, и причиной этому были не только высокие академические требования, но и различные межкультурные аспекты.

Весной 1995 г. заканчивался последний семестр американской программы на Сибирско-американском факультете менеджмента Иркутского госуниверситета. Близился конец всем тем бессонным ночам, когда студенты, склонившись над учебниками, «грызли гранит науки». А «грызть» порой приходилось по четырнадцать часов в сутки: программа все еще проверялась на прочность, да и увеличенное, по сравнению с обычными университетами в США, количество лекций и полностью основанный на английском языке курс обучения также вносили дополнительный фактор напряженности. Борьба приходилось за каждый процент от полученной за тест оценки, и, как оказалось, одного лишь усердия и прилежания для этого было не достаточно.

«Как насчет take-home exam?»- спросил Майкл Джонс — профессор финансов. Его предложение было принято студентами с восторгом, ведь подобная форма экзамена давала возможность пользоваться любыми источниками литературы, а также советоваться с друзьями о выполнении данного на дом задания. (Справка - выдача экзаменов для выполнения дома практикуется в американских университетах довольно часто и не несет в себе ничего необычного). Радуюсь тогда, студенты и не подозревали, чем все это может кончиться.

Проверив полученные работы, Майкл Джонс объявил, что намерен не засчитать сдачу финального экзамена ни одному из студентов и поставить всем 0%. Чтобы понять, насколько судьбоносным для итоговой оценки за семестр было это решение, необходимо прежде всего разобраться с общей системой градации знаний, принятой во многих американских университетах и практикуемой также на совместной программе.

Итоговый результат подсчитывался следующим образом:

— 10% от итоговой составляет оценка за посещаемость и активную работу на уроке;

— 20% от итоговой составляет оценка за 1-ый экзамен;

— 20% от итоговой составляет оценка за 2-ый экзамен;

— 20% от итоговой составляет оценка за составление бизнес-плана;

— 30% от итоговой составляет оценка за финальный экзамен;

100% — максимум того, что студент может набрать.

Студенты, набравшие за весь курс

90-100%, — получают «А»,

80-89% — «В»,

70-79% — «С»,

60-69% — «D»,

менее 60% — «F».

Приемлемыми признаются оценки «А», «В» и «С».

Если же студент получает «D» или «F», то считается, что он провалил курс, должен оплатить и пройти его заново.

Подводя итог, можно сказать, что в течение всего курса студент получает четыре оценки: три за письменные экзамены и одну за бизнес-план. Оставшиеся же 10%, основанные на оценке посещаемости и работы на уроке, иногда могут принимать крайне субъективный характер и зачастую зависят от сложившихся между студентом и преподавателем отношений. Оценка за каждый экзамен строится таким же образом, что и итоговая.

Экзаменационная работа состоит из множества вопросов, каждый из которых имеет свою цену в процентах. Максимум того, что студент может получить за экзамен — 100% (событие не из частых).

На конец рассматриваемого нами семестра ситуация с оценками по финансовому курсу, казалось, не таила в себе никаких неожиданностей. От общего числа студентов примерно 20% шли на «А», 50% ожидали получить «В», а оставшиеся рассчитывали на «С». Не было никакой угрозы «завалить» предмет, однако американский профессор придерживался другой точки зрения.

Итак, проверив последние экзаменационные работы, профессор решил не зачитывать их результат вообще. Основанием для его решения послужил тот факт, что некоторые из них были слишком похожи друг на друга, что говорило о списывании, абсолютно недопустимом в американском университете.

Исключение из итоговой оценки за семестр 30% автоматически означало, что практически весь курс «заваливал» предмет и должен пересдать его на следующий год.

Подобная неординарная ситуация требовала немедленных действий со стороны студентов, и они попытались изменить решение преподавателя и найти компромисс. На следующий день среди студентов образовалось два «лагеря» - списавших и делавших работу самостоятельно. От каждого «лагеря» была сформирована делегация для ведения переговоров. И вот представители обеих групп принялись за работу по улаживанию конфликта. Делегаты от «списавших», набравшись духа и получив благословение от своих товарищей по несчастью, направились к профессору финансов в кабинет.

- Добрый день, Майкл! Как дела?

- У меня чудесно, а вот у вас не очень, - наблюдая за реакцией студентов, уверенным голосом и с оттенком иронии ответил профессор.

- Мы и пришли к Вам, собственно, для того, чтобы уладить это недоразумение. Надеемся, мы сможем договориться, - все еще немного робея, проговорил один из делегатов - Макар.

- Я бы не очень на это надеялся. Однако своего решения я менять не намерен, да и не вижу никакой причины, по которой я должен это делать. Здесь имело место списывание, которое я не намерен терпеть, ведь в американской системе образования это считается плагиатом и я могу подать на вас в суд. Так, что пусть мое наказание будет первым шагом борьбы с этим постыдным явлением, глядя широко открытыми глазами, произнес Майкл Джонс на одном дыхании.

- Как же это? - демонстрируя глубокое недоумение, вскрикнули все в голос. - Что навело Вас на мысль о списывании? Одинаковые ответы еще ни о чем не говорят.

- Одинаковые ответы и способы решения задач говорят о многом. А впрочем, я не собираюсь ничего вам объяснить. Это мое решение как преподавателя, и какую оценку вам поставить - решать мне, - непреклонно продолжал профессор.

- И это хваленая американская демократия?! Теперь мы знаем, как она работает на деле, - усмехнулись студенты. - Вы даже не хотите выслушать наших аргументов, а доказательств списывания не представили. Приговор вынесен. Но нас он не устраивает, и мы не собираемся оставлять все как есть.

- Высказывать недовольство - ваше право. Однако вы не исправите ситуацию подобным образом, - уверенный в своей правоте утверждал преподаватель.

- Хорошо, - тяжело вздохнув, вымолвил Дмитрий - один из делегатов.

- Давайте попробуем найти компромисс. Ведь Вы и сами понимаете, что если Вы не измените своего решения, то весь курс окажется неуспевающим. Разве Вам нужны проблемы с руководством факультета и Мэрилендским университетом?! Кто поверит, что на всем курсе не нашлось ни одного человека, делавшего экзаменационную работу самостоятельно? В конце концов, даже если предположить, что имело место списывание, кто-то же, хотя бы один человек в классе, должен был сделать эту работу сам. Так, где же справедливость? Почему тот самый человек должен безвинно пострадать?

- Но как же мне определить, чья работа была оригиналом, с которого создавались копии? - голос Майкла выдавал его озабоченность. - Впрочем, какая разница?! Виноваты и те, кто списывал, и те, кто позволял это делать. Так что я считаю, что наказание должны понести все. Пусть это будет уроком для тех и других.

Продолжать этот разговор больше не имело смысла, так как обстановка неминуемо начинала накаляться. Тогда делегаты решили прервать переговоры и, попрощавшись, удалиться.

У дверей профессорского кабинета в ожидании томились остальные «списывающие». Новость о том, что переговоры не удалась, добавила напряженности в массах.

- Ну, что теперь будем делать? - не собираясь сдаваться, обратились студенты друг к другу.

А в это время немногочисленная группа студентов, делавших работу самостоятельно, пребывая в абсолютном недоумении относительно поведения преподавателя и возмущенная тем, что можно пострадать без вины, отправила свою делегацию к профессору для того, чтобы дипломатично уладить этот вопрос.

- Здравствуйте, профессор, - осторожно начали новые делегаты.

- Добрый день, - без особого энтузиазма откликнулся Майкл. Однако он знал, что теперь студенты не оставят его в покое и был готов к разговору. Вернее, он был готов еще раз сообщить всем о своем решении начать борьбу со

злостными нарушителями академических требований, предъявляемых ко всем обучающимся в американских университетах.

- Вы наверняка догадываетесь о цели нашего визита?! Нам не по душе Ваши методы борьбы с явлением, присущим любому учебному заведению любой страны. Вы, объездивший много стран преподаватель, несомненно, уже сталкивались с подобными ситуациями. Неужели накопленный опыт не позволяет вам определить, кто списывал, а кто выполнял работу самостоятельно, - спокойно рассуждали студенты.

- Вы правы, определить можно, - уже не так возбужденноотреагировал профессор. - Однако если вы сами не списывали, то почему дали списать другим?

- Если Вы внимательно посмотрите на наши работы, то, думаем, поймете, что они слишком отличаются не только друг от друга, но и от всех остальных. Так что говорить о том, что мы давали кому-то списать, просто нелепо, - недоумевали студенты.

Почувствовав убедительность и логичность подобных аргументов, но, не желая признавать собственной неправоты, преподаватель на секунду задумался и произнес:

- В таком случае, как сознательные студенты, вы должны были не допустить того обмана, к которому прибегли ваши собственные товарищи.

Подобному заявлению противопоставить было уже нечего, и, обменявшись с преподавателем еще парой-другой ничего не значащих фраз, разочарованные студенты покинули аудиторию.

Теперь единственной надеждой на спасение для обеих групп оставался декан факультета. С возмущением описав ситуацию, студенты получили от него обещание тщательно разобраться с возникшим конфликтом.

После неоднократных раундов переговоров на разных уровнях Майкл Джонс предложил разобраться в этом конфликте Юле, Павлу и Михаилу - студентам, которые отсутствовали на занятиях (по причине сильной болезни и не принимали участие в take-home exam). Профессор предложил им выступить в качестве третейского суда, полностью делегируя принятие окончательного решения.

Юля, Павел и Михаил, вооружившись полной беспристрастностью, организовали очные ставки с различными лагерями студентов. После нескольких встреч они дали следующие рекомендации американскому профессору: если те студенты, которые списывали, сознаются, то лишь они будут наказаны снижением оценки за финальный экзамен на 15%. Если же признания не последует, то наказание будет распространено на всех, то есть максимум, что студенты смогут получить за экзамен — 85%.

Результат подобной ситуации можно было легко предугадать - никто не признался. Действительно, зачем обнаруживать себя списывающим, если в любом случае 15% от оценки за экзамен будут сняты?! Но как быть тем, кто делал эту работу самостоятельно, и для кого наказание влечет за собой понижение итоговой оценки по чужой вине? Этот вопрос так и не был разрешен. Все дело закончилось тем, что американский профессор снизил всем

студентам итоговую оценку за финальный экзамен на 15% и обвинил Россию в коррумпированности, сказав при этом, что настала пора бороться с этим явлением. А начать он предложит со студентов. «Жертвами коррупции всегда являются невинные, - рассуждал он, - так терпите или боритесь».

Вопросы к конкретной ситуации

1. В чем заключается этическая проблема данной ситуации?
2. Что, по вашему мнению, является причиной конфликта?
3. Какие виды конфликтов здесь описываются?
4. Какие методы разрешения конфликтов применялись?
5. Какое решение данного конфликта предложили бы вы?

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он самостоятельно частично ответил на вопросы конкретной ситуации и доля правильности его ответов была менее 50 %;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы ситуации и доля правильности его ответов была равна 50 %;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно полностью ответил на вопросы конкретной ситуации и доля правильности его ответов была более 50 %.

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного,

правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

1.5 ТЕМЫ СООБЩЕНИЙ (ДОКЛАДОВ)

Тема 3 Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента

1. Стратегическое планирование: опыт развития и новые явления.
2. Функция организации в экономическом механизме менеджмента.
3. Управленческий контроль: его формы и средства реализации в экономическом механизме менеджмента.
4. Место и роль менеджера в организации.
5. Кадровый менеджмент и его роль в эффективном развитии организации.
6. Менеджмент в России: особенности, проблемы и перспективы развития.
7. Влияние национальной культуры на стиль управления.
8. Современная управленческая парадигма и экономические преобразования в России.
9. Особенности управления в зарубежных странах.
10. Предпринимательство и инновация в менеджменте.

Тема 4 Развитие управления в России; перспективы менеджмента

1. Коммуникационные барьеры: пути выявления и устранения.
2. Основные пути и методы повышения эффективности коммуникаций в управлении.
3. Современные проблемы взаимодействия человека и организации.
4. Организация и организационная структура. Основные принципы организации управляющей системы.

5. Роль и значение менеджеров среднего и низшего звена в условиях ориентации системы управления на качество.
6. Преуспевающий менеджер. Гарантии успеха руководителя.
7. Особенности и основные тенденции реорганизации управления в современных условиях.
8. Моделирование в управлении как инструмент принятия и реализации организационных решений.
9. Стратегическое управление и деловая стратегия организации.

Тема 7 Природа и состав функций менеджмента

1. Финансовый менеджмент: российская практика.
2. Маркетинг как специфическая функция управления и исходный этап внутрифирменного планирования.
3. Инновационный менеджмент и управление развитием производства в современных условиях.
4. Организация управления международной деятельностью фирм.
5. Создание системы мотивации труда как одна из основных функций менеджмента.

Тема 18 Динамика групп и лидерство в системе менеджмента; управление человеком и управление группой

1. Опыт становления и развития научного управления в России.
2. Развитие научного управления за рубежом.
3. Подходы к разработке индивидуального алгоритма формулирования и реализации жизненных целей.
4. Значение постановки целей в личной карьере.
5. Методики определения профессиональных склонностей.
6. Методы поиска и получения первой работы по специальности.

Тема 20 Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера

1. Стиль управления как мотивирующий фактор.
2. Опыт менеджмента за рубежом и возможности его использования в России.
3. Качества менеджера и требования, предъявляемые к менеджерам.
4. Стиль, качества и образ современного менеджера.
5. Роль компетенций руководителя на предприятии в современных условиях.
6. Применение методологического инструментария для управления эффективностью работы специалистов.

Тема 21 Понятие и сущность организационного поведения. Личность и организация

1. Приемы эффективного освоения новой работы.
2. Адаптация в новом коллективе.
3. Принципы и правила планирования рабочего времени.
4. Разработка системы планирования рабочего времени с учетом индивидуальных особенностей.
5. Дневник времени как эффективный прием планирования бюджета рабочего времени.

Тема 23 Формирование группового поведения в организации: команды в современных организациях; поведение групп в организации

1. Использование методики установления приоритетов для повышения производительности труда.
2. Эффективные приемы техники организации личного труда менеджера.
3. Индивидуальный подход в разработке распорядка рабочего дня менеджера.
4. Информационное обеспечение деятельности руководителя.
5. Методы рационализации труда руководителя.

Тема 24 Организационная культура. Управление организационным развитием

1. Система документооборота и делопроизводства в организации.
2. Правила этикета в деятельности руководителей.
3. Этика во взаимоотношениях руководителя и подчиненных.
4. Формирование индивидуального имиджа руководителя.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он выступал с самостоятельно подготовленным докладом по теме, но не смог ответить ни на один дополнительный вопрос или не выступал, но ответил на 1-2 дополнительных вопроса;

- 2 балла выставляется обучающемуся, если он выступал с самостоятельно подготовленным докладом по теме или отвечал на несколько дополнительных вопросов;

- 3 балла выставляется обучающемуся, если он выступал с самостоятельно подготовленным докладом по теме и правильно отвечал на вопросы.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4-3 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2-1 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.6 ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тема 7 Природа и состав функций менеджмента

Вариант 1

1. Планирование и виды планов.
2. Контроль, этапы управленческого контроля.
3. Связующие процесса управления: коммуникация и принятие управленческих решений.

Вариант 2

1. Общие характеристики организации. Формальная и неформальная организация.
2. Мотивация: мотивирование и стимулирование.
3. Связующие процесса управления: коммуникация и принятие управленческих решений.

Тема 15 Организационные отношения в системе менеджмента

Вариант 1

1. Характеристики организации: формальная и неформальная организация.
2. Линейная и функциональная структура управления: особенности, достоинства, недостатки.

Вариант 2

1. Понятие организационной структуры управления.
2. Линейно-функциональная и линейно-штабная структура управления: особенности, достоинства, недостатки.

Вариант 3

1. Сущность и значение понятия «структура управления организацией».
2. Матричная и бригадная структура управления: особенности, достоинства, недостатки.

Вариант 4

1. Формирование иерархических и бюрократических структур управления.
2. Дивизиональная и проектная структура управления: особенности, достоинства, недостатки.

Тема 16 Мотивация деятельности в менеджменте

Вариант 1

1. Сущность понятия мотивация.
2. Содержательные теории мотивации: основные теории и характеристики (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG разработанная К. Альдерфером, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга)

Вариант 2

1. Эволюция понятия мотивация.
2. Процессуальные теории мотивации: основные теории и характеристики (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Эдамса, теория усиления Скиннера, теория постановки целей, концепция партисипативного управления).

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он очень слабо ответил на вопрос (ы) варианта;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если он ответил полностью на один вопрос варианта, либо дал не полные ответы на все вопросы;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если он правильно ответил на все вопросы варианта.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4-3 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2-1 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.7 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема 1 Природа управления, понятие и сущность менеджмента

1. Менеджмент – это:

а) всё перечисленное

б) профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на повышение эффективности деятельности путем рационального использования ресурсов

в) особый тип системы управления, который позволяет менеджерам, использующим современные методы и принципы управления, передовой зарубежный опыт, добиваться конкурентоспособности продукции и услуг фирмы и эффективности ее деятельности

г) самостоятельный вид деятельности, для которой требуется наличие субъекта (профессионала-менеджера), работа которого направлена на объект (хозяйственную деятельность организации в целом или конкретную сферу)

д) деятельность, способность и умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей

2. Сущность управления - это:

а) объективная целенаправленная человеческая деятельность, обусловленная разделением труда

б) порождение группы управляющих

в) наличие объектов управления

г) выпуск продукции

3. Теоретическую основу современного менеджмента составляют:

а) все в совокупности

б) методы и средства управления

в) функции, обеспечивающие полноту управленческой деятельности

г) принципы – основные правила деятельности руководителя

4. Понятие «менеджмент» включает следующее:

а) всё перечисленное

б) процесс или последовательность действий

в) аппарат управления

г) наука и искусство управления

5. Менеджмент представляет собой:

а) управление социальными объектами, такими, как отдельные индивиды и группы людей

б) сложное социально-экономическое и технико-организационное явление, связанное с организационной деятельностью людей по достижению совместных целей

в) вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена

6. Под управлением понимается:

а) система сохранения и развития организации

б) наличие количественных и качественных целей

- в) получение прибыли
 - г) структура организации
7. Совокупность методов, форм и средств управления организацией для достижения поставленных целей:
- а) менеджмент
 - б) модернизация
 - в) маркетинг
 - г) планирование
8. Термин «управление» в системе научного знания в большей степени взаимодействует с науками:
- а) менеджментом
 - б) языкознанием
 - в) техническими дисциплинами
 - г) биологическими дисциплинами
9. При каком управлении (в каком менеджменте) действует принцип «система пожизненного найма»:
- а) японский менеджмент
 - б) европейский менеджмент
 - в) американский менеджмент
 - г) нет правильного ответа
10. Выберите правильное определение понятия «предприниматель»:
- а) человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового предприятия, разработкой нового продукта или технологии
 - б) собственник предприятия
 - в) инициативный руководитель
11. Какое утверждение наиболее верно:
- а) менеджер - это человек выполняющий работу посредством других людей
 - б) менеджер - это человек, деятельность которого направлена на достижение конкретных целей
 - в) менеджер - это человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового производства
12. В условиях рыночных отношений значительно возрастает роль менеджера, как должностного лица призванного высокопрофессионально осуществлять управленческую деятельность. Назовите факторы успешности менеджера:
- а) все в совокупности
 - б) умение принимать компетентные решения
 - в) умение предвидеть развитие конъюнктуры
 - г) владеть навыками предпринимательства
13. Реализация функций, которые должен выполнять любой руководитель:
- а) управление
 - б) тактика
 - в) цель
 - г) планирование
14. Инициативность, информированность, защита своего мнения,

принятие решений, разрешения конфликтных ситуаций, критический анализ являются элементами:

- а) процесса управления
- б) процесса коммуникации
- в) процесса реализации
- г) процесса адаптации

15. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "занимание постоянной должности":

- а) менеджер
- б) предприниматель
- в) бизнесмен

16. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "наличие подчиненных":

- а) менеджер
- б) предприниматель
- в) бизнесмен

17. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "профессиональная подготовка в области менеджмента":

- а) менеджер
- б) предприниматель
- в) бизнесмен

18. Как называлась первая управленческая революция?

- а) религиозно-коммерческая
- б) «индустриальный бизнес»
- в) производственно-строительная
- г) светско-административная
- д) бюрократическая

19. Как называлась управленческая революция, связанная с правлением царя Хаммурапи:

- а) светско-административная
- б) «индустриальный бизнес»
- в) производственно-строительная
- г) религиозно-коммерческая
- д) бюрократическая

20. Как называлась управленческая революция, связанная с зарождением капитализма и началом индустриального развития европейских стран:

- а) индустриальная
- б) производственно-строительная
- в) религиозно-коммерческая
- г) светско-административная
- д) бюрократическая

21. Как называлась вторая управленческая революция?

- а) светско-административная
- б) «индустриальный бизнес»
- в) производственно-строительная

г) религиозно-коммерческая

д) бюрократическая

22. Как называлась третья управленческая революция?

а) производственно-строительная

б) «индустриальный бизнес»

в) религиозно-коммерческая

г) светско-административная

д) бюрократическая

23. Как называлась управленческая революция, связанная с формированием крупных иерархических структур:

а) бюрократическая

б) индустриальная

в) производственно-строительная

г) религиозно-коммерческая

д) светско-административная

24. Во времена правления какого царя происходила производственно-строительная управленческая революция:

а) Новуходоносор II

б) Хаммурапи

в) нет верного ответа

25. Как называлась управленческая революция, связанная с зарождением письменности в древнем Шумере:

а) религиозно-коммерческая

б) производственно-строительная

в) светско-административная

г) бюрократическая

Тема 8 Внутренняя и внешняя среда функционирования предприятия

1. Функция "планирование" представляет собой:

а) процесс определения целей и путей их достижения

б) деятельность группы людей, которая сознательно координируется для достижения общих целей

в) процесс обеспечения достижения целей организации

2. Миссия организации – это:

а) общая цель организации, объясняющая причину ее существования

б) получение прибыли, производя и продавая качественные товары

в) минимизация затрат и максимизация доходов

3. Понятие «цель» означает:

а) образ результата, который стремится получить субъект, выполняя управленческие действия

б) реализация инновационной политики организации

в) выбор локальных средств для решения искомых проблем

г) повседневное межличностное взаимодействие управленца с подчиненными

4. Понятие «организация» в менеджменте определяется как:
- а) всё перечисленное
 - б) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
 - в) процесс построения структуры предприятия, которая позволяет его работникам эффективно работать вместе
5. Общие характеристики организации:
- а) все ответы верны
 - б) ресурсы
 - в) зависимость от внешней среды
 - г) разделение труда
6. Формальная организация – это:
- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
 - б) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели
 - в) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель, которые действуют, не придерживаясь определенных правил и процедур
7. Неформальная организация представляет собой:
- а) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели
 - б) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
 - в) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель, которые действуют, не придерживаясь определенных правил и процедур
8. Мотивация – это:
- а) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности для достижения целей
 - б) процесс формирования определенного желательного поведения работника
 - в) процесс использования стимулов
 - г) нет правильного ответа
9. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:
- а) стимулирование
 - б) мотивирование
 - в) справедливое вознаграждение
10. Стимулирование представляет собой:
- а) обеспечение заинтересованности работников в повышении результатов его труда
 - б) процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем активизации определенных мотивов
 - в) процесс использования мотивов поведения человека для наиболее успешного его функционирования в организации
11. Контроль – это:

- а) процесс обеспечения достижения организацией своих целей
- б) процесс наблюдения за деятельностью работников
- в) функция управления, направленная на выявление соответствия принятых решений фактическому состоянию

12. Функция "контроль" предполагает:

- а) все варианты верные
- б) процесс систематического наблюдения за всеми сторонами деятельности объекта управления с целью выявления отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления
- в) процесс обеспечения достижения целей организации
- г) процесс наблюдения и регулирования разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач

13. Укажите правильную последовательность этапов процесса контроля:

- а) установление стандартов, сравнение результатов со стандартами, корректирующие действия
- б) оценка результатов, установление стандартов, корректирующие действия
- в) установление стандартов, корректирующие действия, сравнение результатов со стандартами

14. Какие функции в науке управления являются связующими:

- а) коммуникация и принятие управленческих решений
- б) коммуникация и мотивация
- в) организация и координация
- г) контроль и коммуникация
- д) планирование и принятие решений

15. Что определяется как «последовательность взаимосвязанных этапов, необходимых для осуществления информационного обмена»:

- а) коммуникационный процесс
- б) коммуникационный стиль
- в) коммуникационная сеть

16. Коммуникация – это:

- а) процесс обмена информацией между двумя и более лицами
- б) обмен информацией для достижения конкретной цели
- в) спонтанное общение
- г) нет верного ответа

17. Принятие решений – это:

- а) выбор одной из альтернатив
- б) социально-психологический акт, осуществляемый руководителем
- в) заключение, вывод из чего-нибудь

18. Понятие «коммуникация» предполагает:

- а) обмен информацией между двумя и более людьми
- б) обмен информацией между уровнями управления и подразделениями
- в) обмен информацией между организацией и внешней средой

19. Что Вы понимаете под управленческим решением?

- а) выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его

должностных полномочий и направленный на достижение целей организации
б) системный, комплексный и непрерывный процесс работы руководителя
в) перевод системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на ее элементы

20. Какой ученый выделял десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени:

- а) Г. Минцберг
- б) Г. Эмерсон
- в) Ч. Бернارد
- г) Х. Мюнстерберг

21. К какой группе ролей по Г. Минцбергу относится роль «предприниматель»:

- а) роли, связанные с принятием решений
- б) межличностные роли
- в) информационные роли
- г) управленческие роли

22. Классификация ролей менеджера, предложенная Г. Минцбергом, характеризует:

- а) содержание и объем работы менеджера
- б) разделение труда руководителей
- в) руководящие должности в организации

23. К какой группе ролей по Г. Минцбергу относится роль «связующее звено»:

- а) межличностные роли
- б) информационные роли
- в) роли, связанные с принятием решений
- г) организационные роли

24. Роли руководителя по Г. Минцбергу делятся на следующие группы (категории):

- а) роли, связанные с принятием решений, информационные и межличностные
- б) межличностные, информационные и управленческие
- в) межличностные, организационные и роли, связанные с принятием решений

25. Принципы управления - это:

- а) правила или нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений
- б) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки цели и обеспечения их достижения
- в) единство процессов управления
- г) заслуга школы административного управления

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

6-5 баллов соответствуют оценке «отлично»;

4-3 баллов – оценке «хорошо»;

2-1 баллов – оценке «удовлетворительно»;

0 баллов и менее – оценке «неудовлетворительно».

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1 Вопросы в закрытой форме

1.1. Менеджмент – это:

- а) всё перечисленное
- б) профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на повышение эффективности деятельности путем рационального использования ресурсов
- в) особый тип системы управления, который позволяет менеджерам, использующим современные методы и принципы управления, передовой зарубежный опыт, добиваться конкурентоспособности продукции и услуг фирмы и эффективности ее деятельности
- г) самостоятельный вид деятельности, для которой требуется наличие субъекта (профессионала-менеджера), работа которого направлена на объект (хозяйственную деятельность организации в целом или конкретную сферу)
- д) деятельность, способность и умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей

1.2. Сущность управления - это:

- а) объективная целенаправленная человеческая деятельность, обусловленная разделением труда
- б) порождение группы управляющих
- в) наличие объектов управления
- г) выпуск продукции

1.3. Теоретическую основу современного менеджмента составляют:

- а) все в совокупности
- б) методы и средства управления
- в) функции, обеспечивающие полноту управленческой деятельности
- г) принципы – основные правила деятельности руководителя

1.4. Понятие «менеджмент» включает следующее:

- а) всё перечисленное
- б) процесс или последовательность действий
- в) аппарат управления
- г) наука и искусство управления

1.5. Менеджмент представляет собой:

- а) управление социальными объектами, такими, как отдельные индивиды и группы людей
- б) сложное социально-экономическое и технико-организационное явление, связанное с организационной деятельностью людей по достижению

совместных целей

в) вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена

1.6. Под управлением понимается:

- а) система сохранения и развития организации
- б) наличие количественных и качественных целей
- в) получение прибыли
- г) структура организации

1.7. Совокупность методов, форм и средств управления организацией для достижения поставленных целей:

- а) менеджмент
- б) модернизация
- в) маркетинг
- г) планирование

1.8. Термин «управление» в системе научного знания в большей степени взаимодействует с науками:

- а) менеджментом
- б) языкознанием
- в) техническими дисциплинами
- г) биологическими дисциплинами

1.9. При каком управлении (в каком менеджменте) действует принцип «система пожизненного найма»:

- а) японский менеджмент
- б) европейский менеджмент
- в) американский менеджмент
- г) нет правильного ответа

1.10. Выберите правильное определение понятия «предприниматель»:

- а) человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового предприятия, разработкой нового продукта или технологии
- б) собственник предприятия
- в) инициативный руководитель

1.11. Какое утверждение наиболее верно:

- а) менеджер - это человек выполняющий работу посредством других людей
- б) менеджер - это человек, деятельность которого направлена на достижение конкретных целей
- в) менеджер - это человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового производства

1.12. В условиях рыночных отношений значительно возрастает роль

менеджера, как должностного лица призванного высокопрофессионально осуществлять управленческую деятельность. Назовите факторы успешности менеджера:

- а) все в совокупности
- б) умение принимать компетентные решения
- в) умение предвидеть развитие конъюнктуры
- г) владеть навыками предпринимательства

1.13. Реализация функций, которые должен выполнять любой руководитель:

- а) управление
- б) тактика
- в) цель
- г) планирование

1.14. Инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешения конфликтных ситуаций, критический анализ являются элементами:

- а) процесса управления
- б) процесса коммуникации
- в) процесса реализации
- г) процесса адаптации

1.15. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "занимание постоянной должности":

- а) менеджер
- б) предприниматель
- в) бизнесмен

1.16. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "наличие подчиненных":

- а) менеджер
- б) предприниматель
- в) бизнесмен

1.17. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "профессиональная подготовка в области менеджмента":

- а) менеджер
- б) предприниматель
- в) бизнесмен

1.18. Как называлась первая управленческая революция?

- а) религиозно-коммерческая
- б) «индустриальный бизнес»
- в) производственно-строительная

- г) светско-административная
- д) бюрократическая

1.19. Как называлась управленческая революция, связанная с правлением царя Хаммурапи:

- а) светско-административная
- б) «индустриальный бизнес»
- в) производственно-строительная
- г) религиозно-коммерческая
- д) бюрократическая

1.20. Как называлась управленческая революция, связанная с зарождением капитализма и началом индустриального развития европейских стран:

- а) индустриальная
- б) производственно-строительная
- в) религиозно-коммерческая
- г) светско-административная
- д) бюрократическая

1.21. Как называлась вторая управленческая революция?

- а) светско-административная
- б) «индустриальный бизнес»
- в) производственно-строительная
- г) религиозно-коммерческая
- д) бюрократическая

1.22. Как называлась третья управленческая революция?

- а) производственно-строительная
- б) «индустриальный бизнес»
- в) религиозно-коммерческая
- г) светско-административная
- д) бюрократическая

1.23. Как называлась управленческая революция, связанная с формированием крупных иерархических структур:

- а) бюрократическая
- б) индустриальная
- в) производственно-строительная
- г) религиозно-коммерческая
- д) светско-административная

1.24. Во времена правления какого царя происходила производственно-строительная управленческая революция:

- а) Новуходоносор II

- б) Хаммурапи
- в) нет верного ответа

1.25. Как называлась управленческая революция, связанная с зарождением письменности в древнем Шумере:

- а) религиозно-коммерческая
- б) производственно-строительная
- в) светско-административная
- г) бюрократическая

1.26. Какая школа уделяла наибольшее внимание процессу принятия управленческих решений?

- а) школа количественных методов
- б) административная школа
- в) школа человеческих отношений
- г) школа научного управления
- д) школа поведенческих наук

1.27. Основателями какой научной школы являются Мери Паркер Фоллет и Элтон Мэйо?

- а) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
- б) школа научного управления
- в) административная школа
- г) школа количественных методов

1.28. Какая научная школа впервые предложила рассматривать управление как процесс:

- а) административная школа управления
- б) школа научного управления
- в) школа человеческих отношений
- г) школа поведенческих наук
- д) школа количественных методов

1.29. При какой научной школе произошла замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями:

- а) школа количественных методов
- б) школа научного управления
- в) административная школа
- г) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

1.30. Какой ученый первый в мире разработал общие принципы линейного программирования:

- а) Л.В. Канторович
- б) В.С. Немчинов

в) нет правильного ответа

1.31. Какой ученый организовал первую в России лабораторию экономико-математических исследований:

- а) В.С. Немчинов
- б) Л.В. Канторович
- в) нет правильного ответа

1.32. Представители какой школы управления стремились усовершенствовать операции ручного труда на основе использования методов наблюдения, логики, замеров, анализа?

- а) школа научного управления
- б) школа количественных методов
- в) школа человеческих отношений и поведенческих наук
- г) административная школа управления

1.33. Классическую теорию управления организацией создал:

- а) А. Файоль
- б) Г. Эмерсон
- в) У. Тейлор
- г) Э. Мэйо

1.34. Какая школа управления предложила использовать моделирование при решении управленческих задач:

- а) школа количественных методов
- б) школа научного управления
- в) административная школа управления
- г) школа человеческих отношений и поведенческих наук

1.35. Какой ученый ввёл в практику менеджмента хронометраж, разбивая действия рабочих на отдельные движения:

- а) У. Тейлор
- б) Э. Мэйо
- в) М. Фоллет
- г) Г. Эмерсон
- д) А. Файоль

1.36. Какая из нижеперечисленных групп учёных соответствует представителям школы поведенческих наук:

- а) А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор и др.
- б) У. Тейлор, Ф.Б. Гилбретт, Л.М. Гилбретт и др.
- в) А. Файоль, Г. Эмерсон и др.
- г) Л.В. Канторович, В.С. Немчинов и др.

1.37. Какая научная школа ставила своей целью разработать принципы

управления, следуя которым организация непременно достигнет успеха?

- а) административная школа управления
- б) школа научного управления;
- в) школа человеческих отношений
- г) школа поведенческих наук
- д) школа количественных методов

1.38. Принцип единоначалия предполагает, что:

- а) у каждого работника должен быть один непосредственный руководитель
- б) работа, выполняемая для достижения общих целей должна координироваться одним руководителем
- в) во главе организации должен быть один руководитель

1.39. Хотторнский эксперимент послужил предпосылкой возникновения:

- а) школы человеческих отношений и поведенческих наук
- б) школы научного управления
- в) классической школы управления
- г) школы количественных методов

1.40. Какой подход в науке управления позволил объединить достижения разных школ?

- а) системный
- б) процессный
- в) ситуационный

1.41. Какой научный подход предложил рассматривать управление как совокупность взаимосвязанных функций?

- а) процессный
- б) ситуационный
- в) системный

1.42. Какой научный подход полагает, что не существует наилучших, универсальных методов, а эффективность управленческих решений зависит от многих внешних и внутренних факторов:

- а) ситуационный
- б) процессный
- в) системный

1.43. Термин «функция» в управлении означает:

- а) вид деятельности субъекта управления
- б) профессиональное выполнение служебных обязанностей
- в) управленческое взаимодействие
- г) упорядочение производственного процесса

1.44. Функции управления включают:

- а) планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений
- б) планирование, распорядительство, организация, координация, контроль
- в) планирование, организация, мотивация, контроль, координация

1.45. Какие функции в науке управления являются основными:

- а) планирование, организация, мотивация, контроль
- б) планирование, организация, координация
- в) организация, мотивация, контроль, коммуникация
- г) планирование, принятие решений, коммуникация, организация
- д) организация, мотивация, планирование, коммуникация

1.46. Какая управленческая функция предполагает ликвидацию отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления, и приведению системы управления и объекта управления в равновесное состояние:

- а) регулирование
- б) контроль
- в) организация
- г) координация

1.47. Какая функция предполагает побуждение себя и других к деятельности для достижения целей:

- а) мотивация
- б) распорядительство
- в) организация
- г) координация

1.48. Какая функция включает этапы установления стандартов, сравнения результатов со стандартами, проведение корректировок:

- а) контроль
- б) планирование
- в) организация
- г) мотивация

1.49. Какая функция предполагает согласование действий элементов внутри системы управления и внешних связей по отношению к рассматриваемой системе для достижения общих целей:

- а) координация
- б) распорядительство
- в) организация
- г) мотивация
- д) регулирование

1.50. Какая функция менеджмента включает целеполагание?

- а) планирование
- б) организация
- в) мотивация
- г) контроль

1.51. Функция "планирование" представляет собой:

- а) процесс определения целей и путей их достижения
- б) деятельность группы людей, которая сознательно координируется для достижения общих целей
- в) процесс обеспечения достижения целей организации

1.52. Миссия организации – это:

- а) общая цель организации, объясняющая причину ее существования
- б) получение прибыли, производя и продавая качественные товары
- в) минимизация затрат и максимизация доходов

1.53. Понятие «цель» означает:

- а) образ результата, который стремится получить субъект, выполняя управленческие действия
- б) реализация инновационной политики организации
- в) выбор локальных средств для решения искомых проблем
- г) повседневное межличностное взаимодействие управленца с подчиненными

1.54. Понятие «организация» в менеджменте определяется как:

- а) всё перечисленное
- б) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
- в) процесс построения структуры предприятия, которая позволяет его работникам эффективно работать вместе

1.55. Общие характеристики организации:

- а) все ответы верны
- б) ресурсы
- в) зависимость от внешней среды
- г) разделение труда

1.56. Формальная организация – это:

- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
- б) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели
- в) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель, которые действуют, не придерживаясь определенных правил и процедур

1.57. Неформальная организация представляет собой:

- а) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели
- б) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
- в) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель, которые действуют, не придерживаясь определенных правил и процедур

1.58. Мотивация – это:

- а) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности для достижения целей
- б) процесс формирования определенного желательного поведения работника
- в) процесс использования стимулов
- г) нет правильного ответа

1.59. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:

- а) стимулирование
- б) мотивирование
- в) справедливое вознаграждение

1.60. Стимулирование представляет собой:

- а) обеспечение заинтересованности работников в повышении результатов его труда
- б) процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем активизации определенных мотивов
- в) процесс использования мотивов поведения человека для наиболее успешного его функционирования в организации

1.61. Контроль – это:

- а) процесс обеспечения достижения организацией своих целей
- б) процесс наблюдения за деятельностью работников
- в) функция управления, направленная на выявление соответствия принятых решений фактическому состоянию

1.62. Функция "контроль" предполагает:

- а) все варианты верные
- б) процесс систематического наблюдения за всеми сторонами деятельности объекта управления с целью выявления отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления
- в) процесс обеспечения достижения целей организации
- г) процесс наблюдения и регулирования разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач

1.63. Укажите правильную последовательность этапов процесса контроля:
а) установление стандартов, сравнение результатов со стандартами, корректирующие действия

б) оценка результатов, установление стандартов, корректирующие действия

в) установление стандартов, корректирующие действия, сравнение результатов со стандартами

1.64. Какие функции в науке управления являются связующими:

а) коммуникация и принятие управленческих решений

б) коммуникация и мотивация

в) организация и координация

г) контроль и коммуникация

д) планирование и принятие решений

1.65. Что определяется как «последовательность взаимосвязанных этапов, необходимых для осуществления информационного обмена»:

а) коммуникационный процесс

б) коммуникационный стиль

в) коммуникационная сеть

1.66. Коммуникация – это:

а) процесс обмена информацией между двумя и более лицами

б) обмен информацией для достижения конкретной цели

в) спонтанное общение

г) нет верного ответа

1.67. Принятие решений – это:

а) выбор одной из альтернатив

б) социально-психологический акт, осуществляемый руководителем

в) заключение, вывод из чего-нибудь

1.68. Понятие «коммуникация» предполагает:

а) обмен информацией между двумя и более людьми

б) обмен информацией между уровнями управления и подразделениями

в) обмен информацией между организацией и внешней средой

1.69. Что Вы понимаете под управленческим решением?

а) выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации

б) системный, комплексный и непрерывный процесс работы руководителя

в) перевод системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на ее элементы

1.70. Какой ученый выделял десять ролей, которые принимают на себя

руководители в различные периоды и в разной степени:

- а) Г. Минцберг
- б) Г. Эмерсон
- в) Ч. Бернард
- г) Х. Мюнстерберг

1.71. К какой группе ролей по Г. Минцбергу относится роль «предприниматель»:

- а) роли, связанные с принятием решений
- б) межличностные роли
- в) информационные роли
- г) управленческие роли

1.72. Классификация ролей менеджера, предложенная Г. Минцбергом, характеризует:

- а) содержание и объем работы менеджера
- б) разделение труда руководителей
- в) руководящие должности в организации

1.73. К какой группе ролей по Г. Минцбергу относится роль «связующее звено»:

- а) межличностные роли
- б) информационные роли
- в) роли, связанные с принятием решений
- г) организационные роли

1.74. Роли руководителя по Г. Минцбергу делятся на следующие группы (категории):

- а) роли, связанные с принятием решений, информационные и межличностные
- б) межличностные, информационные и управленческие
- в) межличностные, организационные и роли, связанные с принятием решений

1.75. Принципы управления - это:

- а) правила или нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений
- б) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки цели и обеспечения их достижения
- в) единство процессов управления
- г) заслуга школы административного управления

1.76. Полномочия – это:

- а) ограниченное право использовать ресурсы и влиять на других сотрудников
- б) реальная возможность влиять на поведение людей

в) обязательство выполнять имеющиеся задачи

1.77. Полномочия делегируются:

- а) должности
- б) индивидууму
- в) руководителю

1.78. Что означает «передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение»:

- а) делегирование
- б) декомпозиция
- в) департаментализация

1.79. Назовите виды разделения труда в организации:

- а) горизонтальное и вертикальное
- б) специализированное и вертикальное
- в) диагональное и горизонтальное

1.80. Разделение работы, выполняемой организацией, на отдельные специализированные задания – это:

- а) горизонтальное разделение труда
- б) вертикальное разделение труда
- в) специализированное разделение труда

1.81. Уровни управления формируются в результате:

- а) вертикального разделения управленческого труда
- б) горизонтального разделения управленческого труда
- в) диагонального разделения управленческого труда

1.82. К какому уровню управления относится институциональный уровень:

- а) управление высшего звена
- б) управление среднего звена
- в) управление низового звена
- г) нет верного ответа

1.83. Какой уровень управления носит название «управленческий»:

- а) средний уровень управления
- б) высший уровень управления
- в) низший уровень управления

1.84. Какая классификация уровней управления Вам известна:

- а) все варианты верны
- б) институциональный, управленческий, технический
- в) высший, средний, низший

1.85. Методы управления - это:

- а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей
- б) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента
- в) правила и нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений

1.86. Этика – это:

- а) совокупность норм и правил нравственного поведения
- б) совокупность процедур, правил и принципов внутреннего распорядка организации
- в) возможная область управляющего воздействия
- г) все перечисленное выше

1.87. Социальная ответственность – это:

- а) определенный уровень добровольного отклика со стороны организации на социальные проблемы
- б) принципы нравственного поведения
- в) готовность принять санкции в случае допущенных нарушений

1.88. Инфраструктура менеджмента - это:

- а) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента как особого вида деятельности
- б) правила и нормы, которыми руководствуются руководители в процессе принятия решений
- в) условия осуществления управленческой деятельности

1.89. Внутренняя среда организации включает следующие переменные:

- а) цели, структура, задачи, технология, люди
- б) структура, ресурсы, технология, задачи, люди
- в) цели, уровни управления, разделение труда, задачи, люди

1.90. Анализ внутренней среды предполагает:

- а) выявление слабых и сильных сторон организации
- б) выявление конкурентов и анализ их деятельности
- в) выявление угроз и возможностей
- г) анализ целей организации

1.91. Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Какие факторы внутренней среды организации Вам известны:

- а) задачи, цели, люди, структура, технологии
- б) цели, структура, технологии, люди
- в) технологии, структура, цели
- г) структура, цели, задачи

1.92. Технология – это:

- а) способ преобразования ресурсов в товары и услуги
- б) оборудование, инструменты, здания, сооружения, коммуникации
- в) фактор внешней среды

1.93. Какая классификация технологий была выделена Джеймсом Томсоном:

- а) многозвенные, посреднические, интенсивные технологии
- б) единичное, мелкосерийное, массовое, непрерывное производство
- в) массовое, крупносерийное и непрерывное производство
- г) посреднические, интенсивные технологии и непрерывное производство

1.94. Классификация технологий (внутренняя среда организации) по Джоан Вудворт включает:

- а) мелкосерийное, массовое и непрерывное производство
- б) многозвенные, посреднические и интенсивные технологии
- в) мелкосерийное, непрерывное производство, многозвенные технологии

1.95. Характеристикой внешней среды не является:

- а) комплексность
- б) сложность
- в) неопределенность
- г) подвижность

1.96. Какие факторы относятся к среде прямого воздействия внешней среды организации:

- а) потребители, поставщики, конкуренты, государственные органы, законодательство
- б) потребители, поставщики, конкуренты, экономические и политические факторы
- в) конкуренты, научно-технический прогресс, взаимоотношения с местными сообществами
- г) экономические, политические и социокультурные факторы

1.97. Какие факторы относятся к среде косвенного воздействия внешней среды организации:

- а) экономические, политические, социокультурные факторы, научно-технический прогресс, международные события
- б) международные события и взаимоотношения с местными сообществами
- в) научно-технический прогресс, конкуренты, экономические, политические и социокультурные факторы
- г) экономические и политические факторы, государственные органы и законодательство

1.98. Что выявляется при анализе факторов внешней среды?

- а) угрозы и возможности
- б) сильные и слабые стороны
- в) изменения во внешней среде

1.99. Что является характеристикой внешней среды:

- а) сложность
- б) определенность
- в) комплексность

1.100. Комплекс знаний, научных положений, которые дают достаточно ясное, представление о том, что такое менеджмент:

- а) научный потенциал менеджмента
- б) практический потенциал менеджмента
- в) закономерности менеджмента

2 Вопросы в открытой форме

- 2.1. Планирование – это...
- 2.2. Организация – это...
- 2.3. Мотивация – это...
- 2.4. Контроль – это...
- 2.5. Менеджмент – это ...

3 Вопросы на установление последовательности

3.1. Попробуйте связать управленческие концепции и школы с именами их авторов:

Ф. Тейлор	классическая концепция
Ф. Гилбретт	рационалистическая концепция
А. Файоль	законы организации труда
М. Вебер	поведенческая концепция
М. Фоллетт	рационалистическая концепция
Э. Мэйо	школа человеческих отношений
Ч. Бернارد	концепция организационного управления
П. Друкер	концепция физиологического оптимума
А. Маслоу	концепция «7S»
К. Адамецкий	производственная трактовка
А.А. Богданов	концепция административной емкости
О.А. Ерманский	концепция узкой базы
А.К. Гастев	концепция организационной деятельности
Е.Ф. Розмирович	производственная трактовка
П.М. Керженцев	социально-трудовая концепция управления
Н.А. Витке	классическая концепция
Ф.Р. Дунаевский	школа человеческих отношений

3.2. Изучите учебную литературу и отразите историческое развитие направлений менеджмента в хронологической последовательности, используя таблицу.

Историческое развитие направлений менеджмента

в хронологической последовательности

Временной период, ученый	Общий менеджмент	Бизнес-экономикс	Сравнительный менеджмент	Трудовые отношения / УчР	Производственный менеджмент	Стратегия	Маркетинг	Организационное поведение	Финансовый менеджмент (финансы и бухгалтер)	... Т.Д.
... n										
Адам Смит (1723-1790)		+			+	+				
Анри Файоль (1841-1925)	+									
Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915)	+			+	+	+		+		
... n										

3.3. Используя литературные источники, сопоставьте даты зарождения науки управления в США, во Франции, России, Японии и других странах. Проанализируйте. Составьте таблицу этапов зарождения науки управления, их характеристик, признаков (особенностей). Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей (таблица может быть дополнена и изменена).

Характеристики и основные признаки науки управления (менеджмента)

Страны	Этапы развития менеджмента и их характеристика	Признаки (принципы, особенности) менеджмента	... Т.Д.
Россия			
США			
Япония			
... Т.Д.			

4 Вопросы на установление соответствия

4.1. Анализируя учебную и научную литературу, приведите несколько определений каждой функции управления в трудах отечественных и зарубежных ученых. Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей.

Определения функций управления в трудах отечественных и зарубежных ученых

Функция	Определения ученых	Автор определения (литературный источник)
Планирование	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Организация	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Мотивация	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Контроль	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Коммуникация	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Управленческое решение	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	

4.2. Используя управленческую литературу, заполните нижеприведенную таблицу.

Определение понятия «эффективность управления» в трудах ученых

Определение эффективности управления и методов ее оценки	Существенные признаки понятия и характеристики подходов к оценке эффективности управления	Автор определения и литературный источник
...		
...		
...		

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в

течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Компетентностно-ориентированная задача № 1

Деловая игра «Робинзон».

Задание. Заполнить дневник регистрации затрат времени. Выберите стратегию, обеспечивающую Вас едой, жильем и одеждой, одновременно решая главную задачу - постройку лодки.

Условие. Представьте себе, что Вы попали на необитаемый остров вулканического происхождения. Ваша задача - как можно быстрее построить лодку и покинуть остров. Строительство лодки требует 100 рабочих дней. По условиям игры, Вы можете посвятить очередной день строительству лодки, если на этот день у вас есть еда, одежда и жилье. Существуют следующие варианты обеспечения этими необходимыми для жизни условиями, требующими различных единовременных и текущих затрат, но и дающие разный эффект.

I. Заготовка еды.

1. Сбор фруктов. Один день сбора обеспечивает Вас пищей на три дня (включая день сбора).

2. Рыбная ловля. Один день рыбалки дает пищу на 5 дней, включая день рыбалки. Однако на изготовление рыболовной сети требуется 10 дней, кроме того, необходимо 7 дней на ремонт сети через каждые 12 выходов на рыбалку.

3. Охота. Один день охоты обеспечивает Вас пищей на 15 дней, включая день охоты. Однако на изготовление орудия охоты требуется 22 дня. Вероятность успешной охоты равна 50%.

4. Организация фермы. Строительство фермы занимает 20 дней. Один день работы на ферме дает пищу на 10 дней, включая день работы.

II. Создание и содержание жилья

1. Хижина. Первоначальных затрат не требует. Содержание - 4 дня/мес.

2. Дом. Строительство занимает 19 дней. Через каждые полгода жизни требуется 4 дня на ремонт. Содержание - 1 день в месяц.

III. Изготовление одежды.

1. Простая одежда. Первоначальных затрат не требует. Содержание - 3 дня в месяц.

2. Набор одежды. Изготовление занимает 5 дней. Содержание - 1 день работы через каждые 20 дней. Через каждые 3 месяца необходимо выделить 2 дня работы на ремонт одежды.

Компетентностно-ориентированная задача № 2

Деловая игра «Честные предприниматели».

Цель. Выявить умение студентов работать в группе, практика невербального общения.

Необходимые материалы. Карточки разных цветов (с одной стороны).

Легенда. Существует город-рынок, в котором действуют честные предприниматели, криминальный бизнес, представитель государственной власти и банковские структуры. Честные предприниматели ведут свой бизнес по всем правилам, установленным государством. Криминальный бизнес стремится вытеснить честных предпринимателей. Его преимущество в том, что он знает своих друзей и врагов «в лицо» и имеет право «убивать», а его состав не известен жителям города. Представитель государственной власти стремится следить за соблюдением законности и по возможности обезвредить криминалитет. Однако, как и честные предприниматели, он не знает, кто конкретно входит в мафию. Банковские структуры могут выдать кредит и этим спасти честного предпринимателя от преследований мафии.

Ход игры. Преподаватель объясняет студентам, что для успешного менеджера важно уметь ориентироваться в ситуации и «читать» поведение людей, и предлагает поупражняться в этих навыках. Он устанавливает, какой цвет карточки обозначает определенную роль и раздает карточки, предупреждая о том, что свою роль нужно от всех скрывать. Играющим предлагается закрыть глаза. Затем ведущий просит открыть глаза криминалитету. Этим игрокам надо познакомиться друг с другом и выбрать среди «мирного населения» жертву, указав на нее преподавателю. После этого они закрывают глаза. Ведущий предлагает активизироваться банковской структуре и выбрать среди игроков того, кто может получить кредит. Если будет выбран тот честный предприниматель, который должен погибнуть от руки мафии, то он получает жизнь. Выбрав объект и указав его ведущему, представитель банка закрывает глаза. После этого активизируется представитель государственной власти, которому необходимо вычислить одного из криминальных деятелей и обезвредить. Выбрав объект и указав его ведущему, он закрывает глаза. Ведущий предлагает открыть всем участникам игры глаза и сообщает, что начался новый рабочий день, но ночью криминальными структурами был убит предприниматель такой-то, если ему был выдан кредит, то это тоже сообщается. Так же сообщается, кого обезвредили государственные органы (это может быть как криминалитет, так и по неведению - честный предприниматель). После

этого он предлагает всем жителям города сообща решить, кто же может быть бандитом, для того, чтобы вывести его из игры. Когда кандидатура названа, этот человек выбывает из игры, предварительно сообщив (показав карточку), кем он был в игре. Цикл повторяется, пока одна из сторон не окажется в массовом превосходстве. Таким образом, цель участников игр заключается в том, чтобы на основе манеры поведения своих соседей распознать их роли. По желанию, роль ведущего может быть передана одному из студентов.

Компетентностно-ориентированная задача № 3
Деловая игра «Выбор идеологии бизнеса»

Порядок проведения. Накануне студенты изучают материал по теме «Социофакторы и этика менеджмента».

1. Перед началом игры группа делится на две подгруппы. В подгруппах назначаются руководители. Всем раздается текст «Заочный спор» (табл.).

Заочный спор

<p>Торстейн Вебен (1857-1929), профессор экономики Чикагского университета</p> <p>В своей книге «Теория праздного класса» Т. Вебен подверг резкой критике рыночную экономику.</p> <p>Он поставил под сомнение утверждение о том, что «королем», требующим лучшие товары и лучшие услуги и получающим их, является потребитель. Т.Вебен показал, что потребители подвергаются всевозможным видам общественного и психологического давления, вынуждающего их иногда покупать ненужные им товары, пользоваться дорогостоящими услугами.</p> <p>Т.Вебен ввел понятие «показное потребление», означающее тенденцию богачей покупать товары и услуги только для того, чтобы произвести впечатление на других. Это, в свою очередь, вынуждает потребителей среднего класса и даже бедняков делать то же самое.</p> <p>Автор книги доказывал, как жажда прибыли толкает некоторых предпринимателей на неэтичные поступки. Ими применяются всевозможные организационные и силовые методы.</p> <p>4. Т. Вебен сделал вывод, что капитализм обречен и в перспективе будет заменен более чуткой к людям системой.</p>	<p>Франк Найт (1885-1972), профессор экономики Чикагского университета</p> <p>В своей книге «Риск, неопределенность и прибыль» (1921) Ф. Найт защищает рыночную экономику.</p> <p>Производство товаров и услуг определяется исключительно потребителем. Государство должно придерживаться здесь нейтралитета или, по крайней мере, осуществлять мягкое управление.</p> <p>Ф. Найт указывал, что за исключением жизненно необходимых вещей, покупка любого человека может быть истолкована как «показная». Кроме того, кто возьмется определять, какие предметы являются разумными и необходимыми?</p> <p>Ф. Найт считал прибыль движущей силой бизнеса. Стремление к получению прибыли заставляет предпринимателей производить то, что нужно потребителю. Фирмы, не сумевшие удовлетворить потребности рынка, сходят со сцены. Прибыль, считал Ф.Найт, является наградой предпринимателю за деятельность в условиях риска.</p> <p>Рыночное производство, считал Ф. Найт, - самое разумное из того, на что можно надеяться в обозримом будущем.</p>
---	--

2. Обучаемые знакомятся с текстом (7 минут). Затем участники одной подгруппы объявляются приверженцами концепции Т. Веблена, а второй - концепции Ф. Найта.

3. В обеих подгруппах организуется дискуссия с целью выработки общей аргументации (10 минут).

4. В группе организуется дискуссия между подгруппами, каждая из которых защищает «свою» концепцию.

5. В группе организуется совместная выработка наиболее разумной идеологии бизнеса в переходный период.

6. Подведение итогов преподавателем (5 минут).

Компетентностно-ориентированная задача № 4

Конкретная ситуация «Практика студента в типографии»

Только что вернувшегося из отпуска Федора Ивановича Розанова, директора одной из московских типографий, посреди ночи разбудил телефонный звонок. Звонившим оказался Вадим Сергеевич Орлов, главный бухгалтер той же типографии. Голос у Орлова был очень взволнованный. Он что-то быстро и беспорядочно говорил. Из всего сказанного директор понял, что в типографии дела обстоят очень плохо, а самое главное - из достоверных источников главный бухгалтер узнал, что завтра в типографию прибывает налоговая полиция. Помимо этого Орлов извинился за то, что не мог подождать до утра, сообщил, что у него разболелось сердце, и он просто не знает, что можно в этой ситуации предпринять.

Директор пообещал главному бухгалтеру во всем завтра разобраться и после разговора лег спать. Однако сон улетучился, и в голову лезли разные странные мысли и воспоминания.

Федор Иванович Розанов начинал свой трудовой путь в той же самой типографии в далекие шестидесятые годы простым рабочим. Параллельно с работой он учился на вечернем отделении Московского полиграфического института. Окончив институт и проявив немало усердия и трудолюбия, он постепенно, ступенька за ступенькой, поднимался по служебной лестнице. К нему хорошо относилось начальство. Уже к началу восьмидесятых годов он стал директором. Работникам типографии нравилось, что он хорошо разбирается в производстве, знает все проблемы и нужды типографии, ведет себя демократично. Розанов, в свою очередь, не оставался безучастным ко всем проблемам типографии и считал ее своим вторым домом. Директор привык к четкой системе государственных заказов на книги, журналы, бланки, этикетки и другую печатную продукцию. Большую сложность в тот период составляло материально-техническое обеспечение типографии, но именно в этой сфере у Розанова были долголетние, надежные связи, которые почти никогда не подводили.

Все изменилось с началом перестройки.

В условиях перехода на рыночные отношения государственный заказ на печатную продукцию перестал существовать, значительно сократились тиражи изданий. Если раньше тиражи книг достигали 100 и даже 200 тыс. экземпляров, то за сравнительно короткое время они упали до 5 и даже 3 тыс. Значительно сократилось количество заказов, так как «книжный бум» давно прошел. В связи

с этим возросла конкуренция среди типографий, хорошо отлаженные Розановым «снабженческие контакты» стали бесполезными. При наличии денег бумагу, краску и другие ранее дефицитные полиграфические материалы можно было совершенно свободно купить.

«Да, выходит, долгие годы, ушедшие на установление прочных производственных связей с поставщиками сырья и материалов, потеряны впустую», - эта мысль все чаще не давала покоя Федору Ивановичу.

Некоторые типографии смогли приспособиться к новым условиям и добиться совсем неплохих результатов. Типография же Розанова еле-еле сводила концы с концами. К середине 90-х г.г. она уже напоминала что-то вроде айсберга, у которого только маленькая часть еще как-то держится над водой, а вся основная часть уже давно затонула.

Вадим Сергеевич Орлов работал в типографии уже около 20 лет. Пришел он в типографию простым бухгалтером, в короткие сроки овладел всеми тонкостями этой сложной профессии и довольно быстро занял должность главного бухгалтера. Однако в жизни ему чего-то всегда не хватало.

Часто встречаясь со своими институтскими друзьями, которые работали в министерствах и на крупнейших предприятиях, он с завистью слушал их увлекательные рассказы об интересных заграничных командировках, новых машинах, закрытых распределителях с дефицитными товарами и прочих радостях жизни.

А что мог рассказать сокурсникам Орлов? О жалкой типографии даже несоюзного масштаба, о разных книжонках, этикетках и открытках, печатающихся там, и о своем однообразном, безрадостном существовании в стенах этого предприятия?

Но вот наступила перестройка, и Вадим Сергеевич почувствовал, что пришел его звездный час. Он открыл в себе очень нужный, по его мнению, талант. Подобно О. Бендеру он знал 400 сравнительно честных способов зарабатывания денег. Не будет преувеличением сказать, что типография еще как-то держалась на плаву только благодаря главному бухгалтеру. Вадим Сергеевич знал многих нужных людей, знал, как и кому «угодить», и в этом плане он был незаменим. Не забывал и про себя. Управленцы типографии, а особенно они с директором, получали столько, что им могли бы позавидовать руководители самых процветающих предприятий. Естественно, что большая часть этих денег шла не в виде зарплаты, а ее обналичивали различными обходными путями благодаря «таланту» Вадима Сергеевича. Теперь у главного бухгалтера было уже две машины, в том числе новая иномарка, коттедж под Москвой, а своего сына он отправил учиться за границу.

А где теперь были его студенческие друзья? Многих уволили из министерств, многие с трудом сводили концы с концами, так как их предприятия были далеки от процветающих. Теперь Орлов всем им мог «утереть нос». Но чем больше Вадим Сергеевич получал, тем больше ему хотелось.

Такое течение событий и привело к ночному звонку директору, возвратившемуся из отпуска. А началось все с давнего совещания,

посвященного сложившемуся кризисному положению в типографии. Когда все участники совещания покинули кабинет директора, к Федору Ивановичу Розанову подошел главный бухгалтер. Он достал из своего портфеля стопку документов и разложил их на директорском столе. Начав издали со сложившейся экономической ситуации в стране, он, наконец, добрался до главного: в ближайшее время типографии грозит банкротство. Он показал директору несколько таблиц и сказал: «Вот, смотрите сами». Федор Иванович знал, что плохо разбирается в бухгалтерских тонкостях, не глядя отодвинул бумаги в сторону и спросил: «Что же нам делать, Вадим Сергеевич?». Глаза у главного бухгалтера заблестели. Он давно ждал этого вопроса и отчетливо проговорил: «Есть, конечно, выход. Вы знаете, что я имею в виду. С моими знаниями и опытом я могу легко все устроить!». «Но это же подсудное дело!» — заговорил в директоре страх перед начальством и перед любой формой ответственности. Вадим Сергеевич стал яро доказывать: «Сейчас не то время, никого за это не сажают, в стране экономический беспредел! Кому есть дело до какой-то захудалой типографии?».

Директор пытался возражать, но в ответ приводились все новые и новые доводы. Спротивление директора стало постепенно ослабевать, а потом... Потом он согласился... «Зачем я это сделал, почему согласился? Ведь знал, чувствовал, что к добру это не приведет», много раз после этого разговора думал про себя Розанов. Федор Иванович видел, как быстро изменяется экономическая ситуация в стране, как совершенствуется техника и технология полиграфического производства и чувствовал, что не в состоянии угнаться за этим стремительным прогрессом, отчего все больше и больше погружался в депрессию. Текущие дела стали часто утомлять его. Решение сложных и первостепенных вопросов отодвигалось на неопределенный срок. Частенько Розанов стал "прибегать" к водочке. А уж о его романе с молоденькой секретаршей знала, чуть ли не вся типография. «Седина в бороду - бес в ребро», - говорит народная мудрость, и это стало полностью применимо к директору. Постепенно всеми делами, связанными с приемом и оплатой заказов в типографии, стал заниматься главный бухгалтер.

Настало утро. Первым в проходной типографии появился молодой человек. Это был студент Московского государственного университета печати Коля Краснов, который был направлен для прохождения практики в данную типографию. Однако кроме старушки-вахтерши в этот час еще никого не было. Она долго расспрашивала Колю кто он и зачем пришел, а потом начала удивляться, что «ему-то в его-то годы и не спится». Минут пятнадцать Коля просидел на проходной, так как вахтерша не впустила его одного в типографию. Потом появилась с виду немолодая женщина с озабоченным выражением лица. Вахтерша сказала Коле: «Вот и начальник цеха». Коля представился, показал свое направление, и они прошли в цех. Не обнаружив в цехе рабочих и мастера, начальник цеха попросила Колю: «Передайте, пожалуйста, мастеру, что у меня очень важное дело и я, вероятно, вернусь на работу во второй половине рабочего дня». После этих слов она удалилась, а Коля остался в цехе. Между тем в цехе почти никто не работал, так как не было заказов на печатную

продукцию. Скорее всего, рабочие и мастер это знали, и поэтому они «не очень спешили» на работу.

Федор Иванович Розанов приехал на работу около девяти часов. Идя по коридору, он вспомнил, как давным-давно, будучи еще совсем мальчишкой, впервые переступил порог этой типографии. Она была совсем недавно построена, от ярко выкрашенных стен еще пахло краской. Везде были чистота и порядок. Теперь на грязных стенах уже давно облупилась краска, а на полу валялись бумага и обрывки картона. Все дышало какой-то бесхозяйственностью и имело заброшенный вид. Розанова очень удивило, как он мог раньше не замечать этого беспорядка. О ночном разговоре он пытался не думать, утешая себя мыслью, что все нормально, поправимо и дело не так уж плохо, а этот паникер-бухгалтер все преувеличивает. Однако первым, с кем он встретился, был Вадим Сергеевич. На нем не было лица. Куда-то делась привычная за последнее время веселость, руки тряслись, а мешки под глазами говорили о бессонной ночи. Увлечшись непомерным обогащением и уверовав в полную безнаказанность, он за последнее время принимал много «левых» заказов, которые выполнялись за наличные деньги и совершенно нигде не фиксировались. О такой «деятельности» руководителей не могли не знать рабочие, чего больше всего боялся Орлов. Вчера он переоформлял машины, дачу и квартиру на жену, тещу и других родственников. После встречи с главным бухгалтером совсем тревожно стало на душе у Розанова. Как только он вошел в кабинет, сразу же позвонил представитель одной американской фирмы. Месяц назад с ними был заключен договор о печати рекламных проспектов. Фирма хотела вести продажу лечебных препаратов на российском рынке и решила, что дешевле и удобнее отпечатать рекламные проспекты в самой России, чем вести их из США. Типография Розанова славилась высоким качеством продукции, и поэтому именно ей фирма доверила печатать этот заказ. Однако прошел целый месяц, а продукция так и не поступила заказчику. Рассерженный представитель фирмы сообщил директору, что они подают в суд, и за невыполнение договора типографии грозит огромный штраф. Розанов пообещал разобраться и принять необходимые меры. Он сразу же позвонил в производственный отдел. Оказалось, что о заказе просто забыли и сейчас же он будет запущен в производство. Федор Иванович возмутился: «Типография простаивает из-за отсутствия заказов, а вы «забыли» о таком важном и срочном заказе».

«Я виновата, Федор Иванович», - услышал директор ответ начальника производственного отдела.

«Вас надо уволить», - не совсем уверенно прозвучал голос директора.

Розанов был добрый человек и всегда считал, что карать надо только вредителей, а разгильдяев и бездельников можно и нужно перевоспитывать.

«Сейчас запустим этот заказ, быстро все отпечатаем, а с фирмачами я все постараюсь уладить», - убеждал сам себя директор.

Было уже одиннадцать часов, а в цехе никто не работал. Рабочие занимались кто чем. Кучка рабочих толпилась вокруг дяди Гриши. Он был

здесь, как бы, за главного. Он отпускал шуточки и рассказывал анекдоты. За соседним столиком четверо рабочих играли в домино.

«Ну что, студент, нравится тебе такая «работа»? - неожиданно обратился дядя Гриша к Николаю.

«Не могу понять, что же у вас тут творится», - ответил ему Коля. На лекциях, особенно по экономическим дисциплинам, он не раз слышал, что полиграфия переживает сейчас далеко не лучшие времена, но что все может быть так ужасно на конкретном предприятии, этого себе он представить не мог.

«А ничего не творится, - со спокойным видом ответил ему дядя Гриша, - все очень просто и ясно как божий день. Начальство (и он демонстративно указал пальцем вверх) ворует, им дела нет до того, что творится здесь. Рабочие, видя такое отношение, тоже «не очень надрываются». Всем на все наплевать. Уже давно нет настоящего хозяина в типографии. Так-то вот, студент».

После этого он повернулся к сидящим рядом рабочим и отпустил какую-то шутку. Все долго смеялись...

В это время в цех буквально вбежала начальник производственного отдела с какими-то бумагами в руках.

«Где мастер, почему не работаете?» - были ее первые слова.

«А как можно работать, когда работы нет?» - ответил вопросом на вопрос все тот же дядя Гриша.

«Вот очень срочный и важный заказ. Сейчас же приступайте к работе», - строго проговорила начальник производственного отдела.

Заметив вошедшего в цех мастера, начальник производственного отдела стала отчитывать его в присутствии рабочих за безынициативность и разгильдяйство. Затем передала ему «срочный и важный заказ» и немедленно удалилась. Мастер быстро распределил работу и буквально через несколько минут цех заработал.

Рабочий день двигался к завершению, и казалось, что налоговой полиции так и не будет. Директор постепенно начал успокаиваться, отлегло на душе и у главного бухгалтера. Но не тут-то было. В начале пятого к типографии подъехала машина, и все самые страшные опасения подтвердились.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Охарактеризуйте героев ситуации.
2. Проанализируйте факторы, оказавшие влияние на поведение героев.
9. Охарактеризуйте систему внутриорганизационных отношений в типографии.
10. Проанализируйте различие целей и концепций управления, применявшихся в разные периоды функционирования типографии.
11. Какой стиль руководства используется директором типографии? Насколько он оправдан?
12. Как поменялись требования к личностным и профессиональным навыкам руководителя?
13. Какие управленческие роли вы можете выделить в данной ситуации?
14. Что Вы можете предложить для выхода типографии из кризиса?

Компетентностно-ориентированная задача № 5

Проведите деловую игру, характеризующую актуальный (популярный) способ получения информации в социологических исследованиях.

Деловая игра «Отборочное интервью при устройстве на работу»

1. Цель игры – научить студентов (слушателей) правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

2. Условия и правила игры. В учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы: планирования и найма сотрудников; мотивации, стимулирования и оплаты труда; трудовых и дисциплинарных отношений; профориентации и социальной адаптации; подготовки и продвижения кадров; изучения и оценки кадров; повышения качества трудовой жизни; охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 мин на подготовку и 10 мин на выступление. В выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе (табл.).

Пример оценки кандидатов
в специальных карточках отборочной комиссии

Фамилии претендентов (кандидатов)	Критерии и оценки			Итого
	мотивы участия	профессиональная компетентность	практическая значимость	
1. Иванов И.И.	4	4	5	13
2. Петров П.П.	4	3	3	10
3. Сидоров С.С.	5	5	5	15
...

Примечание. Возможно, что у каждого члена комиссии имеется своя карточка, впоследствии итоги членов комиссии суммируются, образуя единый результат. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

Компетентностно-ориентированная задача № 6

Конкретная ситуация «Коррупция как предмет социологических исследований»

Одной из наиболее актуальных проблем современного российского

общества является проблема коррупции. Эта проблема стала предметом проведенного социологического исследования, в результате которого были получены данные, выраженные в отношении к этому феномену со стороны широкого круга участвующих в этом опросе респондентов. 36% участников опроса сообщили, что часто обсуждают эту тему со своими друзьями, а 49% - время от времени.

Наиболее широкое распространение, по мнению респондентов, получили следующие формы коррупции:

- злоупотребление служебным положением в личных целях;
- дача взяток государственным чиновникам или политикам для получения государственных контрактов;
- присвоение государственного имущества;
- подкуп чиновников или политиков для получения финансовых выгод (субсидий, пенсии, привилегий).

Из двух основных правонарушений - дача взятки и получение взятки - 62% респондентов признали, что более неприемлемым является получение взятки. В то же время 3% опрошенных не считают коррупцию актуальной проблемой для России, хотя 50% оценивают существующий в стране уровень коррупции неприемлемым. При этом 28% сообщили, что их злит такое положение, тогда как 19% - приводит в бешенство. Что касается борьбы с этим злом, 8% респондентов считают, что коррупция в России неискоренима, а 18% высказали мнение, что коррупцию в России можно сдерживать на разумном уровне, используя существующие законы. По мнению 46% опрошенных, с коррупцией в России нужно бороться любыми средствами, но в рамках демократии. 28% респондентов настроены очень категорично, полагая, что с коррупцией в России необходимо бороться, используя все возможные средства, даже авторитарные.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Определите необходимый для этого исследования состав респондентов.
2. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к проведению такого опроса.
3. Составьте исчерпывающий перечень задаваемых респондентам вопросов и шкал ответов, по результатам которых были получены представленные выше данные.
4. Определите тип шкал, используемых в анкете при получении данных результатов.
5. Какие практические выводы следует сделать на основании полученных в ходе этого опроса результатов?

Компетентностно-ориентированная задача № 7

Конкретная ситуация «Бутики Христовара»

Жанна Христовар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христовар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовара». Компания владела сетью

магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду, превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христордара по сути был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один - торговое, а другой - политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами. Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они общаются на работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начинала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялись магазинами.

Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли бы делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное - деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к конкретной ситуации

10. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?

11. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблемы межличностной и организационной коммуникации в компании?

12. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?

13. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

14. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром во взаимодействии с подчиненными?

15. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовался Христодаром-отцом в общении с подчиненными?

16. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар и были ли они эффективны?

17. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

18. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Компетентностно-ориентированная задача № 8

Конкретная ситуация «Pepsi пробивает брешь в "Великой игольчатой панике"»

Самый страшный кошмар для *PepsiCo* начался достаточно злоеце 10 июня 1993 г., когда пожилая семейная пара из Фекреста, штат Вашингтон, обнаружила шприц, плавающий в банке диетпепси.

В течение двух следующих недель 50 тыс. работников *PepsiCo* – от главного менеджера и *PR*-специалистов до разлильщиков – круглые сутки выстраивали массивное *PR*-наступление, которое в конечном счете позволило остановить приближающийся крах 95-летней торговой марки и потенциальное разрушение наиболее продвинутой в мире потребительской репутации.

В случае с *Pepsi* следует отдать должное правильному *PR*-мышлению и быстрым, решительным *PR*-действиям в ответ на неизбежную корпоративную катастрофу. На следующий день после поступления жалобы из Фекреста в соседний Такоме женщина заявила о том, что обнаружила в банке с пепси иглу для подкожных инъекций. История о двух испорченных банках, изначально названная «неким видом саботажа» со стороны местного разлищика из компании *Pepsi*, прошла по общенациональным каналам *Associated Press*, вызывая волны шока по всей стране.

PepsiCo, немедленно создав команду по антикризисному управлению, возглавляемую президентом компании Крегом Уитерапом (Craig Weatherup), решила «попридержать порох» и сначала оценить все известные факты по двум инцидентам, уделяя особое внимание заводу в Сиэтле. Видимое нежелание компании рассматривать проблему в драматическом свете, хотя шла работа «за кулисами», отвело изначальный огонь от так называемых антикризисных экспертов. Один из профессоров по управленческому общению предостерег: «Они недооценивают то, насколько слухи могут заряжаться друг от друга». Другой специалист по антикризисному управлению заметил: «Будет ошибкой,

если окажется, что они должны были действовать в свете последних событий».

13 июня представитель Агентства по контролю продуктов питания и лекарств (Food and Drug Administration, FDA) Дэвид А. Кесслер (David A. Kessler) предупредил потребителей в штатах Вашингтон, Орегон, Аляска, Гавайи и Гуамо о том, что «им следует тщательно проверять банки пепси на признаки порчи или подделки и выливать содержимое в стакан перед употреблением».

На фоне критики и усиления паники по изложенному поводу *PepsiCo* смогла удержать свои позиции. Хотя критики требовали, чтобы компания срочно отозвала свою продукцию, компания продолжала настаивать на том, что ее банки практически защищены от порчи. «Мы уверены на 99% в том, что вы не сможете открыть банку и затем снова запломбировать ее так, чтобы это было не заметно», – уверяла компания своих потребителей. Поскольку «риска для здоровья ни двух потребителей, подавших жалобы, ни общественности в целом» не было, *PepsiCo* потребовала от разлильщиков и генеральных менеджеров не отзываться продукцию из точек продаж.

14 июня *PepsiCo* провела внутреннюю «потребительскую консультацию» для разлильщиков и генеральных менеджеров, рассказав о результатах первоначального расследования полученных жалоб:

3. «Найденные шприцы относятся к разряду тех, которые широко используются диабетиками для уколов инсулина. Ни в одном из наших производственных помещений такие шприцы не содержатся».

4. «Все банки, используемые для пепси-колы, производятся заново. Они не используются вторично. Визуальный надзор проводится на двух стадиях: первая стадия – перед заполнением банок, вторая стадия – после заполнения. После этого банки запечатываются».

Компания *Pepsi* пришла к следующему заключению: во-первых, скорость и охрана процесса разлива делает практически невероятным попадание инородного тела в закрытую банку пепси; во-вторых, предметы, попавшие в банки, были положены туда не на фабрике.

К 14 июня паника по поводу испорченных напитков охватила всю страну. *PepsiCo* была завалена отчетами о шприцах в банках, найденных от Луизианы до Нью-Йорка, от Миссури до Вайоминга, от Пенсильвании до Южной Калифорнии. Кошмар *PepsiCo* усиливался за счет того, что пресса также подливала масла в огонь, подпитывая безумие, достигшее таких масштабов, с которыми компания никогда не сталкивалась:

- «"Испуганная"» фирма борется за свое доброе имя» – *New York Pos*;
- «Агентство по контролю продуктов питания и лекарств предостерегает любителей диетпепси» – *Associated Press*;
- «Любителей диетпепси предупреждают об инородных телах» – *USA Today*;
- «Не планируется отзываться диетпепси» – *New York Times*.

Истории о порче напитка доминировали в прессе, с этого начинались вечерние и утренние выпуски новостей в течение трех дней. Телевизионные

команды со всей страны расположились на местных заводах, где осуществлялся разлив пепси. Президент и шесть PR-специалистов *PepsiCo* работали по 20 часов в день в головной конторе компании в Сомерсе (штат Нью-Йорк), каждый отвечая на 80–100 запросов ежедневно. Компания была охвачена «шприцевой манией».

Поздним вечером 15 июня *PepsiCo* получила первую передышку. В Пенсильвании был арестован мужчина, обвиняемый в ложном заявлении об обнаружении шприца в банке пепси. После первого ареста *PepsiCo* пошла в атаку.

Отношения со СМИ

Стратегия общения *PepsiCo* со средствами массовой информации была сконцентрирована на телевидении. Оставляя в стороне традиционные печатные СМИ («пресс-конференции стары как динозавры»), PR-специалисты *PepsiCo* организовали ежедневную передачу информации через спутник в национальные электронные СМИ для того, чтобы иметь возможность освещать ситуацию со своей стороны:

- Первый видеорелиз, показывающий высокоскоростные линии разлива продукта по банкам, сопровождался рассказом менеджера завода. Сообщение состояло в том, что производственный процесс основывается на принципах скорости, безопасности и надежности, что делает порчу продукта в процессе разлива практически невозможной. Задача состояла в том, чтобы показать, насколько безопасен процесс производства. Первоначальный видеорелиз посмотрели 187 млн зрителей (больше, чем смотрело Суперкубок в 1993 г.) по всем Соединенным Штатам.

- Второй видеорелиз, показывающий президента *PepsiCo* Уитерапа, делающего заявление о первом аресте за ложную жалобу на испорченный продукт. Во время этого релиза было отмечено четыре основных аспекта: 1) жалобы на шприцы, обнаруженные в банках в других городах, не связаны между собой; 2) складывается впечатление, что порча происходит после вскрытия банок; 3) банки для безалкогольных напитков являются самой безопасной упаковкой для потребительских пищевых продуктов; 4) нет необходимости отзываться продукты. Этот видеорелиз компании *PepsiCo* увидели 70 млн зрителей.

- Третий видеорелиз, сопровождаемый рассказом президента компании Уитерапа, представлял собой отрывок из записи системы видеонаблюдения магазина, из которого видно, как женщина бросает шприц в открытую банку из-под пепси. Уитерап поблагодарил потребителей за поддержку, сообщил о новых арестах и еще раз подтвердил решение компании *PepsiCo* не отзываться свою продукцию. Эта запись с камеры видеонаблюдения была просмотрена 95 миллионами зрителей, что фактически «сломило» шприцевый страх.

- В дополнение к видеорелизам атака *PepsiCo* на средства массовой информации заключалась также и в том, что президент компании и эксперт по защите продуктов приняли участие во всех возможных ток-шоу, которые только могли уместиться в их рабочий график: в каждом из трех основных вечерних выпусков новостей, в программе «*Nightline*» на ABC, «*LarryKing Live*» на CNN и т.д.

Видеомедиарелизы компании *PepsiCo* не имели равных в истории корпоративных связей с общественностью.

Отношения с правительством

Пока разворачивалась вся эта ситуация, *PepsiCo* поддерживала постоянную связь с FDA и ее представителем Кесслером. В то время как другие потребительские фирмы вступают в противоборство с FDA, считая ее цепным псом, *PepsiCo* решила воспользоваться ее расследованием. Именно FDA заявила об аресте мужчины в Пенсильвании. Кроме того, представитель FDA Кесслер также выступил с заявлением о порче продуктов и возможности подлогов. Позже Кесслер выступил вместе с Уитерапом в программе «*Nightline*» и предпринял беспрецедентный шаг, заявив, что «порядок восстановлен... нет необходимости отзывать продукт».

17 июня Кесслер провел пресс-конференцию в Вашингтоне, на которой он недвусмысленно охарактеризовал ситуацию как обман – «результат вводящих в заблуждение индивидуальных действий, усиленный и приумноженный ярким сопровождением прессы»; он также сказал, что это могло быть «предсказуемым прорывом поддельной продукции».

21 июня президент *PepsiCo* Уитерап в письме на имя Президента Клинтона благодарил за «отличную работу» Кесслера и FDA «в расследовании недавнего обмана с порчей продуктов».

Отношения с сотрудниками

В области отношений с сотрудниками – персоналом и разливщиками – *PepsiCo* применила политику полного и немедленного раскрытия информации сразу же после изучения имевшихся фактов. Как минимум раз в день выпускались потребительские консультационные информационные бюллетени (обычно дважды или трижды в каждый кризисный день), что позволяло держать в курсе разливщиков и генеральных менеджеров 400 местных фабрик *PepsiCo*, рассказывая им о том, что происходит, какие поступили сведения, какие меры предпринимает правительство и как на это реагирует компания.

Менеджеров проконсультировали о том, как следует общаться с сотрудниками и клиентами; это было сделано в форме «Рекомендаций по поведению в ситуации с порчей продуктов»; их также проконсультировали о том, какие действия следует предпринимать в случае обнаружения подлога.

В кризисный период президент компании Уитерап также лично периодически направлял письма разливщикам и генеральным менеджерам, рассказывая о том, что было сделано для того, чтобы изменить ситуацию. Когда была обнаружена запись службы наблюдения магазина, Уитерап направил всем разливщикам *PepsiCo* срочной почтой запись пресс-конференции представителя FDA Кесслера и копию видеозаписи из магазина. «Пожалуйста, поделитесь этой информацией с вашими клиентами», – попросил президент компании.

К 18 июня, спустя одну неделю, которая показалась целым тысячелетием, после того как был брошен вызов продуктам и репутации компании, *PepsiCo* провозгласила победу через общенациональную рекламу: «Компания *Pepsi* рада объявить... объявлять не о чем».

То, что начиналось как жуткий национальный кошмар с критикой и анти-

рекламой, угрожающими компании при каждом удобном случае, закончилось бурной и всеобщей общественной похвалой. «Знает, как обращаться со СМИ», – вот как охарактеризовал *Advertising Age* стратегию *PepsiCo*. Компанию повсеместно превозносили за отстаивание своих позиций в отношении отзыва продукции и защиту своей репутации и доверия к ней.

Наверное, самое приятное для *PepsiCo*, после заявления Агентства по контролю продуктов питания и лекарств и ее департамента уголовных расследований и ареста 55 подозреваемых обманщиков, заключалось во влиянии всей этой ситуации на прибыль компании: *PepsiCo* не только смогла обуздать нападки СМИ и сохранить нетронутым доверие к себе, но и воздействие на объемы продаж компании были совсем незначительными. Президент компании Уитерап заявил, что объем продаж сократился на 3% на пике кризиса, что приблизительно составляет 30 млн долл. К июлю - августу объем продаж вырос на 7%, и это было самым лучшим летним сезоном за последние пять лет.

Вопросы к анализу ситуации:

6. Считаете ли вы, что со стороны *PepsiCo* было ошибкой сразу добровольно не отозвать свою продукцию?

7. Как в целом вы оцениваете PR-стратегию *PepsiCo*?

8. Как вы оцениваете политику связей компании с правительством?

9. Какие «за» и «против» вы можете назвать в отношении игнорирования печатных средств информации и концентрации на электронных средствах?

10. Какие PR-уроки можно извлечь из опыта *PepsiCo* для решения будущих проблем с порчей продуктов?

Компетентностно-ориентированная задача № 9

Цель. Тренировка дает возможность осознать поведение конфликтных сторон. Она побуждает участников к поиску путей выхода из конфликта.

Время 60 минут.

Подготовка. Ознакомьтесь с основными правилами критики.

Процедура. Двое участников усаживаются лицом к лицу. Один играет роль нападающего, а другой - защищающегося. Ведется диалог по спорным вопросам, которые имеют место в группе, обществе. «Нападающий» резко критикует партнера с позиций явного превосходства и уверенности в себе. «Защищающийся» постоянно извиняется, оправдывается, делает реверансы. С критикой своих действий он соглашается, поведение «нападающего» одобряет. Неустанно повторяет, что впредь будет более благоразумным и так далее. Через 5-10 минут роли меняются.

После проигрывания ролей проводится обсуждение. Партнеры делятся своими впечатлениями, отвечая на вопросы:

- Как я испытал на себе властную силу «нападающего»?

- Что я чувствовал, когда «нападал» сам?

- Что я чувствовал, будучи защищающимся?

- Как все это бывает в жизни?

- Как нужно критиковать, не унижая чувство собственного достоинства оппонента?

Компетентностно-ориентированная задача № 10

Конкретная ситуация «Теневая экономика»

Молодая пара на новеньких «Жигулях» остановилась на автостоянке автостреды. До города оставалось не более 150 км, но их машина вела себя не лучшим образом. Молодой водитель пригласил автомеханика. Тот открыл капот машины и попросил запустить двигатель. Водителю удалось это сделать с третьей попытки.

- Надо регулировать, - определенно проговорил механик. - Стоимость..., - тут он назвал кругленькую сумму.

Молодые люди переглянулись, а механик сделал движение, намереваясь удалиться.

- Мы согласны, - дружно проговорили владельцы «Жигулей».

После регулировки был произведен расчет. Механик уверил молодежь, что сделал все надежно и пожелал им счастливого пути. Спутники уселись. Машина фыркнула и покатила.

- Послушай, - проговорила спутница, - ведь он положил деньги в карман.

- А куда же еще?

- Ну да! Ты уверен, что с этих денег он не заплатит налог?

- Конечно.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Опишите этические проблемы в данной ситуации.
2. Какие сделки можно отнести к теневой экономике?
3. Насколько велики размеры оборота в теневой экономике?
4. Каковы последствия теневой экономики?
5. Как теневая экономика влияет на налоги?
6. Как избавиться от теневой экономики?
7. Стоит ли от нее избавляться?

Компетентностно-ориентированная задача № 11

Конкретная ситуация «Программа «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющих у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев - маркетинг; Екатерина Семина - операции; Алексей Хотин - развитие систем; Дмитрий Боровский - финансы и учет; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: «Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания - это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос».

Боровский: «Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Петренко: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?».

Боровский: «Сегодня мы на отметке нулевой прибыли».

Петренко: «Так что ты предлагаешь?».

Боровский: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%».

Толкачев: «Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов..., может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?».

Толкачев: «Я не знаю».

Боровский: «Мне кажется, около 80?».

Петренко: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?».

Толкачев: «Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется».

Хитин: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда центральный Кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эпл»».

Семина: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек»».

Петренко: «Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистемс» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляет это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке».

Толкачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор».

Петренко: «Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?».

Багиров: «Мне особенно нечего сказать - это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?».

Семина: «Нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное».

Боровский: «Что конкретно мы должны знать?».

Петренко: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00».

Бобровский: «Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год».

Петренко: «Что ты думаешь, Феликс?».

Толкачев: «Да мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Хорошо, давайте попробуем это сделать»

Вопросы к конкретной ситуации

7. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом, то есть как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

8. Каким различным интересам служили эти заявления (вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и тому подобное)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите аргументы.

9. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решений на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

10. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

11. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

12. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Компетентностно-ориентированная задача № 12

Конкретная ситуация «Аквариус» меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «АквариусСистемсИнформа» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Джитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционное начинание. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время СП, решила заняться производством, а не

импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы. Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплатила штраф. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников уменьшилось втрое: с 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил 100 млн долл. при этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящегося на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы к конкретной ситуации

5. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?

6. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?

7. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Какими сильными и слабыми сторонами обладает эта компания? Составьте перечень внешних угроз и возможностей для фирмы «Аквариус».

Компетентностно-ориентированная задача № 13

Конкретная ситуация «Металлургическая компания»

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании.

Когда один из членов Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные - хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсаме может иметь в подчинении 25-30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнении, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы к конкретной ситуации

5. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы со своей стороны?

6. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

7. Охарактеризуйте предлагаемую структуру с точки зрения централизации власти.

8. Как взаимосвязаны, с точки зрения, теории организации, цели, среда и оргструктура? Когда возможна и желательна высокая норма управляемости?

Компетентностно-ориентированная задача № 14

Конкретная ситуация «Это сладкое слово – свобода»

Счастливее всех тот,
кто зависит только от себя.

Цицерон

Попытка бегства

В отделе главного конструктора предприятия, выпускающего электротехническую продукцию, работают 15 человек. Недавно в отдел пришел новый работник - Семенов Виктор, но главный конструктор считает, что за

короткий период Виктор проявил себя как один из самых лучших работников. Молодой, энергичный, его компетентность подтверждается выполнением ряда сложных заданий. Свои обязанности по должности он всегда выполняет без напоминаний и в срок. Именно поэтому ему было поручено в течение января осуществить разработку новой продукции. Виктор с удовольствием принялся за порученное дело, которое его заинтересовало настолько, что несколько дней подряд он оставался работать и после окончания рабочего дня. В результате разработка была выполнена в срок и представлена на утверждение руководству предприятия; одобрена и принята к производству. Работа главного конструктора как руководителя отдела отмечена на совете главных специалистов предприятия.

Проверка на сочувствие

В начале февраля Виктор Семенов подошел к руководителю с просьбой: «Вы знаете, мне завтра надо к зубному врачу, я хотел взять талончик на время после работы, однако ситуация складывается таким образом, что по семейным обстоятельствам я не могу оставить дом с 18 до 20 часов. Моя жена в это время на работе, теща уехала на отдых, а тесть находится в больнице. Поэтому мне не с кем оставить дома ребенка, который простудился и не может пойти вместе со мной в поликлинику. Кроме того...».

В это время руководитель останавливает его, говоря: «Понятно, понятно. Конечно, ну что Вы, сходите, конечно».

Чрезвычайное происшествие

Через несколько дней Виктору потребовалось уйти с работы, чтобы быть дома, когда придет слесарь. Он коротко объяснил сложившуюся ситуацию тем, что жена в этот день работала в первую смену. Сообщив это, Виктор замер в ожидании решения руководителя. Главный конструктор, заглядывая в свой календарь и размышляя вслух, принимает решение: «Что там у нас завтра? Кажется ничего, ну да, можете не приходить до обеда».

Уход от рутины

Накануне 8 Марта главный конструктор вызвал Виктора и дал ему поручение исправить выявленные неточности в чертеже, который сразу после выходных должен быть передан в цех для работы. В ответ Виктор сокрушенно сказал: «Простите, но я забыл Вам сказать, что мне сегодня надо забрать из больницы тестя. Он не сможет сам приехать домой». «Ну, хорошо, я попрошу сделать это Николая Сидорова», - говорит руководитель.

Передача обязательств

Вскоре после праздников Виктору потребовалось полдня, чтобы отвезти тестя в санаторий. Отпрашиваясь накануне, он объяснил, что задание, которое он должен был сделать, выполнит Ирина, с которой он уже договорился. «Хорошо», - говорит руководитель, считая, что, в принципе, раз работники договорились, то обе стороны довольны и проблем нет.

Аврал

В апреле отдел всем составом начал работать над новой разработкой, для которой руководство предприятия установило достаточно жесткие сроки выполнения. Виктор в привычной для него манере взялся за несколько

направлений, работая над каждым из них параллельно. 15 апреля из цеха поступил запрос о проблемах по изготовлению ранее разработанной в отделе конструкции, производство которой должен был сопровождать Виктор. Взяв рекламацию, Виктор пришел к главному конструктору и сказал, что очень занят новой разработкой и поэтому: «Пусть в цех ходит Николай, он помогал мне в разработке этой детали, поэтому ему будет несложно справиться. У меня нет сейчас возможности заниматься этим вопросом». Главный конструктор вынужден согласиться с этим, так как новая работа отдела ограничена во времени.

Свобода. Свобода! Свобода?

Давая очередное задание Виктору, руководитель «пошутил»: «Надеюсь, что сегодня Вам никуда не надо уходить? Вы можете сделать это к понедельнику?». «Могу, давайте, ладно уж», - тоже шутит подчиненный. И тут же добавляет, что не может выполнить другое задание, потому что не занимается этим вопросом уже несколько месяцев. Аналогичные ситуации имели место еще несколько раз, в результате главный конструктор все чаще начинает свой разговор с Виктором со слов: «Вы не возражаете, если я Вам поручу вот это?».

Вопросы к конкретной ситуации

2. На каком этапе в данной ситуации имело место делегирование, а на каком самоделегирование?
3. Какой стиль управления преобладает в этой ситуации у главного конструктора?
4. На какой стадии ситуации главным конструктором была допущена ошибка?
5. Какие потребности стремится удовлетворить Виктор в этой ситуации?
6. Каковы возможные сценарии дальнейшего развития ситуации и какие решения могут быть приняты главным конструктором в зависимости от направленности развития событий?

Компетентностно-ориентированная задача № 15

Конкретная ситуация «Мотивирование работников мясокомбината»

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем люди делали в течение восьми часов то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того, чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции высокого качества. Работников стало интересовать во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

7. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.

8. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

9. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

10. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

11. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

12. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к конкретной ситуации

7. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

8. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

9. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

10. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

11. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

12. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте ответ.

Компетентностно-ориентированная задача № 16

Конкретная ситуация «Городская телефонная станция»

В начале 90-х гг. XX в. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В то время Степан Николаев работал в новой для себя должности - одного из руководителей ГТС - и одновременно учился в Школе бизнеса. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: качество

обслуживания; техника безопасности; дисциплина прихода и ухода; экономия издержек. Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Эта была группа, где оценка шла с двух сторон - от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Степан Николаев сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы к конкретной ситуации

7. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?

8. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?

9. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.

10. Аргументированно объясните, почему группа «самооценки» проиграла?

11. Что можно использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп?

12. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

Компетентностно-ориентированная задача № 17

Конкретная ситуация «Тымковская игрушка»

Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы «Измайловская» и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала в этот раз получить много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем делают сегодня.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек, являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных промыслов, которым заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. Свистульки - конь, всадник, птица - восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с природными календарными праздниками. Позднее фигурки, потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. В советское время сначала этим занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 г. - Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на челночных операциях «на великом пути из варяг в греки». Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный «челночный» бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону, где и закончила экономический факультет государственного университета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо цены на приватизированных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пусть даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике (ниже, чем они ожидали). Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван ввел новую систему поштучной оплаты труда работников. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное, что они хотели, так это получать заработную плату в зависимости от отработанного времени. Несмотря на то, что Терентьевы были уверены, что поштучная оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных

игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Тереньтевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был «день урожая» и почти все жители этого региона проводили его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступлений плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как продажа «тымковских игрушек» носила преимущественно сезонно-туристический характер - особенно широкой она была в периоды Рождества, Масленицы и летних отпусков, - Иван подумал, что работники в другое время могли бы делать еще какую-нибудь продукцию, например декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле «а ля рюс». Это помогло бы повысить и производительность, и общую прибыльность фирмы. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Иван решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Тереньтевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их работников приобрести новые навыки и умения для производства другой продукции.

Несколько ссор среди рабочих уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилками данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате распада прежде великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, где Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на каком-то местном «сленге», который ей не известен. В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы не привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, понятий и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа

работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать знать ему о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в «командах», Иван обнаружил, что они даже и не встречались, а, следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде» ответственного, или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как добиться встречной поддержки и получить помощь своих подчиненных в том, чтобы для всех дело было более успешным.

Вопросы к конкретной ситуации

4. С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?

5. Если бы Терентьевы решили выбрать модель ситуационного лидерства, то какой из лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели?

6. Если бы Терентьевы наняли бы Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет вы бы им дали? Обоснуйте ответ.

Компетентностно-ориентированная задача № 18

Конкретная ситуация «Дилемма для Ирины»

Пред Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, возглавляющим ее аудиторскую группу. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, поэтому она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работающим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской практике. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла настоять на своем, передать информацию в обход непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны. Это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственно проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в ситуации конфликты другого уровня, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

6. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

7. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Компетентностно-ориентированная задача № 19

Конкретная ситуация «Американский профессор финансов в России»

В 1991 г. на Сибирско-американском факультете менеджмента начала реализовываться совместная программа Иркутского государственного университета и университетского колледжа Мэрилендского университета из США. В метафорическом смысле она напоминает популярный американский «сэндвич», состоящий из трех слоев. Первый слой - русская программа обучения, содержащая общеобразовательные дисциплины с особым акцентом на английский язык. Второй слой - американская программа, содержащая в основном дисциплины в области менеджмента и бизнеса. Третий слой - адаптационная программа, нацеленная на социализацию полученных знаний к реалиям российской действительности.

Для перехода на американскую программу студенты должны сдать тест TOEFL (Test of English as a Foreign Language) на знание английского языка. После окончания американской программы студенты получают диплом бакалавра по менеджменту от Мэрилэндского университета. По окончании адаптационной программы - российский диплом о высшем образовании.

Составляющие «сэндвича» взяты из двух различных культур. Далеко не всем студентам удалось успешно преодолеть все тяготы совместного обучения, и причиной этому были не только высокие академические требования, но и различные межкультурные аспекты.

Весной 1995 г. заканчивался последний семестр американской программы на Сибирско-американском факультете менеджмента Иркутского госуниверситета. Близился конец всем тем бессонным ночам, когда студенты, склонившись над учебниками, «грызли гранит науки». А «грызть» порой приходилось по четырнадцать часов в сутки: программа все еще проверялась на прочность, да и увеличенное, по сравнению с обычными университетами в США, количество лекций и полностью основанный на английском языке курс обучения также вносили дополнительный фактор напряженности. Бороться приходилось за каждый процент от полученной за тест оценки, и, как оказалось, одного лишь усердия и прилежания для этого было не достаточно.

«Как насчет take-home exam?»- спросил Майкл Джонс — профессор финансов. Его предложение было принято студентами с восторгом, ведь подобная форма экзамена давала возможность пользоваться любыми источниками литературы, а также советоваться с друзьями о выполнении данного на дом задания. (Справка - выдача экзаменов для выполнения дома практикуется в американских университетах довольно часто и не несет в себе ничего необычного). Радуюсь тогда, студенты и не подозревали, чем все это может кончиться.

Проверив полученные работы, Майкл Джонс объявил, что намерен не засчитать сдачу финального экзамена ни одному из студентов и поставить всем 0%. Чтобы понять, насколько судьбоносным для итоговой оценки за семестр было это решение, необходимо прежде всего разобраться с общей системой

градации знаний, принятой во многих американских университетах и практикуемой также на совместной программе.

Итоговый результат подсчитывался следующим образом:

— 10% от итоговой составляет оценка за посещаемость и активную работу на уроке;

— 20% от итоговой составляет оценка за 1-ый экзамен;

— 20% от итоговой составляет оценка за 2-ый экзамен;

— 20% от итоговой составляет оценка за составление бизнес-плана;

— 30% от итоговой составляет оценка за финальный экзамен;

100% — максимум того, что студент может набрать.

Студенты, набравшие за весь курс

90-100%, — получают «А»,

80-89% — «В»,

70-79% — «С»,

60-69% — «D»,

менее 60% — «F».

Приемлемыми признаются оценки «А», «В» и «С».

Если же студент получает «D» или «F», то считается, что он провалил курс, должен оплатить и пройти его заново.

Подводя итог, можно сказать, что в течение всего курса студент получает четыре оценки: три за письменные экзамены и одну за бизнес-план. Оставшиеся же 10%, основанные на оценке посещаемости и работы на уроке, иногда могут принимать крайне субъективный характер и зачастую зависят от сложившихся между студентом и преподавателем отношений. Оценка за каждый экзамен строится таким же образом, что и итоговая.

Экзаменационная работа состоит из множества вопросов, каждый из которых имеет свою цену в процентах. Максимум того, что студент может получить за экзамен — 100% (событие не из частых).

На конец рассматриваемого нами семестра ситуация с оценками по финансовому курсу, казалось, не таила в себе никаких неожиданностей. От общего числа студентов примерно 20% шли на «А», 50% ожидали получить «В», а оставшиеся рассчитывали на «С». Не было никакой угрозы «завалить» предмет, однако американский профессор придерживался другой точки зрения.

Итак, проверив последние экзаменационные работы, профессор решил не зачитывать их результат вообще. Основанием для его решения послужил тот факт, что некоторые из них были слишком похожи друг на друга, что говорило о списывании, абсолютно недопустимом в американском университете.

Исключение из итоговой оценки за семестр 30% автоматически означало, что практически весь курс «заваливал» предмет и должен пересдать его на следующий год.

Подобная неординарная ситуация требовала немедленных действий со стороны студентов, и они попытались изменить решение преподавателя и найти компромисс. На следующий день среди студентов образовалось два «лагеря» - списавших и делавших работу самостоятельно. От каждого «лагеря» была сформирована делегация для ведения переговоров. И вот представители обеих

групп принялись за работу по улаживанию конфликта. Делегаты от «списавших», набравшись духа и получив благословение от своих товарищей по несчастью, направились к профессору финансов в кабинет.

- Добрый день, Майкл! Как дела?

- У меня чудесно, а вот у вас не очень, - наблюдая за реакцией студентов, уверенным голосом и с оттенком иронии ответил профессор.

- Мы и пришли к Вам, собственно, для того, чтобы уладить это недоразумение. Надеемся, мы сможем договориться, - все еще немного робея, проговорил один из делегатов - Макар.

- Я бы не очень на это надеялся. Однако своего решения я менять не намерен, да и не вижу никакой причины, по которой я должен это делать. Здесь имело место списывание, которое я не намерен терпеть, ведь в американской системе образования это считается плагиатом и я могу подать на вас в суд. Так, что пусть мое наказание будет первым шагом борьбы с этим постыдным явлением, глядя широко открытыми глазами, произнес Майкл Джонс на одном дыхании.

- Как же это? - демонстрируя глубокое недоумение, вскрикнули все в голос. - Что навело Вас на мысль о списывании? Одинаковые ответы еще ни о чем не говорят.

- Одинаковые ответы и способы решения задач говорят о многом. А впрочем, я не собираюсь ничего вам объяснять. Это мое решение как преподавателя, и какую оценку вам поставить - решать мне, - непреклонно продолжал профессор.

- И это хваленая американская демократия?! Теперь мы знаем, как она работает на деле, - усмехнулись студенты. - Вы даже не хотите выслушать наших аргументов, а доказательств списывания не представили. Приговор вынесен. Но нас он не устраивает, и мы не собираемся оставлять все как есть.

- Высказывать недовольство - ваше право. Однако вы не исправите ситуацию подобным образом, - уверенный в своей правоте утверждал преподаватель.

- Хорошо, - тяжело вздохнув, вымолвил Дмитрий - один из делегатов.

- Давайте попробуем найти компромисс. Ведь Вы и сами понимаете, что если Вы не измените своего решения, то весь курс окажется неуспевающим. Разве Вам нужны проблемы с руководством факультета и Мэрилендским университетом?! Кто поверит, что на всем курсе не нашлось ни одного человека, делавшего экзаменационную работу самостоятельно? В конце концов, даже если предположить, что имело место списывание, кто-то же, хотя бы один человек в классе, должен был сделать эту работу сам. Так, где же справедливость? Почему тот самый человек должен безвинно пострадать?

- Но как же мне определить, чья работа была оригиналом, с которого создавались копии? - голос Майкла выдавал его озабоченность. - Впрочем, какая разница?! Виноваты и те, кто списывал, и те, кто позволял это делать. Так что я считаю, что наказание должны понести все. Пусть это будет уроком для тех и других.

Продолжать этот разговор больше не имело смысла, так как обстановка неминуемо начинала накаляться. Тогда делегаты решили прервать переговоры и, попрощавшись, удалиться.

У дверей профессорского кабинета в ожидании томились остальные «списывающие». Новость о том, что переговоры не удались, добавила напряженности в массах.

- Ну, что теперь будем делать? - не собираясь сдаваться, обратились студенты друг к другу.

А в это время немногочисленная группа студентов, делавших работу самостоятельно, пребывая в абсолютном недоумении относительно поведения преподавателя и возмущенная тем, что можно пострадать без вины, отправила свою делегацию к профессору для того, чтобы дипломатично уладить этот вопрос.

- Здравствуйте, профессор, - осторожно начали новые делегаты.

- Добрый день, - без особого энтузиазма откликнулся Майкл. Однако он знал, что теперь студенты не оставят его в покое и был готов к разговору. Вернее, он был готов еще раз сообщить всем о своем решении начать борьбу со злостными нарушителями академических требований, предъявляемых ко всем обучающимся в американских университетах.

- Вы наверняка догадываетесь о цели нашего визита?! Нам не по душе Ваши методы борьбы с явлением, присущим любому учебному заведению любой страны. Вы, объездивший много стран преподаватель, несомненно, уже сталкивались с подобными ситуациями. Неужели накопленный опыт не позволяет вам определить, кто списывал, а кто выполнял работу самостоятельно, - спокойно рассуждали студенты.

- Вы правы, определить можно, - уже не так возбужденно отреагировал профессор. - Однако если вы сами не списывали, то почему дали списать другим?

- Если Вы внимательно посмотрите на наши работы, то, думаем, поймете, что они слишком отличаются не только друг от друга, но и от всех остальных. Так что говорить о том, что мы давали кому-то списать, просто нелепо, - недоумевали студенты.

Почувствовав убедительность и логичность подобных аргументов, но, не желая признавать собственной неправоты, преподаватель на секунду задумался и произнес:

- В таком случае, как сознательные студенты, вы должны были не допустить того обмана, к которому прибегли ваши собственные товарищи.

Подобному заявлению противопоставить было уже нечего, и, обменявшись с преподавателем еще парой-другой ничего не значащих фраз, разочарованные студенты покинули аудиторию.

Теперь единственной надеждой на спасение для обеих групп оставался декан факультета. С возмущением описав ситуацию, студенты получили от него обещание тщательно разобраться с возникшим конфликтом.

После неоднократных раундов переговоров на разных уровнях Майкл Джонс предложил разобраться в этом конфликте Юле, Павлу и Михаилу -

студентам, которые отсутствовали на занятиях (по причине сильной болезни и не принимали участие в take-home exam). Профессор предложил им выступить в качестве третейского суда, полностью делегируя принятие окончательного решения.

Юля, Павел и Михаил, вооружившись полной беспристрастностью, организовали очные ставки с различными лагерями студентов. После нескольких встреч они дали следующие рекомендации американскому профессору: если те студенты, которые списывали, сознаются, то лишь они будут наказаны снижением оценки за финальный экзамен на 15%. Если же признания не последует, то наказание будет распространено на всех, то есть максимум, что студенты смогут получить за экзамен — 85%.

Результат подобной ситуации можно было легко предугадать - никто не признался. Действительно, зачем обнаруживать себя списывающим, если в любом случае 15% от оценки за экзамен будут сняты?! Но как быть тем, кто делал эту работу самостоятельно, и для кого наказание влечет за собой понижение итоговой оценки по чужой вине? Этот вопрос так и не был разрешен. Все дело закончилось тем, что американский профессор снизил всем студентам итоговую оценку за финальный экзамен на 15% и обвинил Россию в коррумпированности, сказав при этом, что настала пора бороться с этим явлением. А начать он предложит со студентов. «Жертвами коррупции всегда являются невинные, - рассуждал он, - так терпите или боритесь».

Вопросы к конкретной ситуации

6. В чем заключается этическая проблема данной ситуации?
7. Что, по вашему мнению, является причиной конфликта?
8. Какие виды конфликтов здесь описываются?
9. Какие методы разрешения конфликтов применялись?
10. Какое решение данного конфликта предложили бы вы?

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в

течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.