|  |  |
| --- | --- |
| Описание: 2 | Профессиональное образовательное учреждение**«Колледж предпринимательства и отраслевых технологий»**(ПОУ «КПОТ») |

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**

**с методическими указаниями для выполнения практических работ**

**по дисциплине**

**ОП.03. МЕНЕДЖМЕНТ**

 **для специальности**

**38.02.03 ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ЛОГИСТИКЕ**

Челябинск 2022

УТВЕРЖДЕНО:

Приказ директора

№ 131 от «31» мая 2022 г.

Протокол Педагогического совета

№ 8 от «31» мая2022 г.

СОГЛАСОВАНО:

Протокол Учебно-методического совета

№ 8 от «27» мая2022 г.

Протокол Студенческого комитета

№ 8 от «27» мая2022 г.

Протокол Родительского комитета

№ 8 от «27» мая2022 г.

Рабочая тетрадь с методическими указаниями для выполнения практических работ: ОП.03 Менеджмент: / Автор-составитель: Генова Татьяна Николаевна, преподаватель общеобразовательных дисциплин и профессиональных модулей

Печатается с решения автора-составителя Геновой Т.Н.

Рабочая тетрадь представляет собой готовый дидактический материал для проведения практических работ по ОП. 03 Менеджмент
 Пособие адресовано студентам, обучающихся по программам подготовки специалистов среднего звена 38.02.03 Операционная деятельность в логистике.

Тетрадь разработана в соответствии с требованиями ФГОС СПО к условиям реализации программы подготовки специалистов среднего звена. Содержат перечень практических заданий (далее – ПЗ), обязательных для выполнения обучающимися; требования к содержанию, оформлению, а также критерии оценивания ПЗ. Направлена на совершенствование навыков и умений, общих и профессиональных компетенций.

При реализации программы учебной дисциплины используются различные образовательные технологии, в том числе дистанционные образовательные технологии и электронное обучение.

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА …………………………………….. | 4 |
| РАЗДЕЛ 1. Основы менеджмента ……………………………………. | 7 |
| Практическое занятие №1. Анализ внешней и внутренней среды ….  | 7 |
| РАЗДЕЛ 2. Функции менеджмента…………………………………… | 18 |
| Практическое занятие №2. Построение дерева целей организации на примере конкретной ситуации ………………………………………… | 18 |
| Практическое занятие №3. Анализ преимуществ и недостатков типов ОСУ ……………………………………………………………….. | 28 |
| Практическое занятие №4. Исторический обзор развития теории управления ………………………………………………………………. | 32 |
| Практическое занятие №5. Роль менеджера в организации. Организационная культура …………………………………………….. | 36 |
| РАЗДЕЛ 3. Методы управления в менеджменте …………………… | 41 |
| Практическое занятие №6. Деловая этика и социальная ответственность организации ………………………………………….. | 41 |
| Практическое занятие №7. Организационный конфликт. Анализ конфликтной ситуации ………………………………………………… | 50 |
| Список литературы …………………………………………………….. | 54 |

**Пояснительная записка**

Учебная дисциплина «Менеджмент» входит в профессиональный цикл общепрофессиональных дисциплин.

Переход к рыночной экономике заставляет каждого субъекта рынка самостоятельно решать экономические проблемы, принимать решения, что сделало предмет менеджмент одним из основных предметов для любой специальности. В связи с этим важное значение приобретает овладение теоретическими и практическими навыками, которые студенты смогут применить как при освоении других программных дисциплин (экономики организации, экономической теории, права, финансового и стратегического менеджмента, анализа финансово- хозяйственной деятельности и других), так и в своей повседневной жизни.

Целью преподавания дисциплины «Менеджмент» является формирование у будущих специалистов современных фундаментальных знаний в области теории и практики управления организациями; получение ими четкого представления о различных моделях менеджмента в современном мире, возможности их использования в российской практике управления; обучение решению практических вопросов, связанных с управлением различными сторонами деятельности организаций.

Основные задачи курса:

- изучение объективных предпосылок возникновения потребности в управлении;

- ознакомление с различными школами менеджмента;

- формирование современных представлений о сущности, содержании, функциях и методах управления;

- изложение основных проблем в области управления современными организациями и возможных путей их решения;

- анализ существующих моделей менеджмента, изучение специфики российской практики менеджмента.

Цель: Закрепить полученные теоретические знания по дисциплине «Менеджмент», детализировать и конкретизировать теоретические положения, подкрепить их примерами из повседневной жизни, обратить внимание на новое, прогрессивное, что дает практический опыт. Привить студентам навыки логического мышления и умение обобщать теоретический и практический материал, четко его излагать.

Для достижения этой цели в курсе предусмотрено выполнение практических заданий.

При выполнении заданий с учетом практических ситуаций студенты должны овладеть основными приемами и методами менеджмента, научиться выявлять ошибки и нарушения в работе руководителей предприятия (организации, учреждения), обоснованно доказывать свою точку зрения.

Таким образом, практические задания помогут не только проверить у студентов усвояемость информации по дисциплине, но и привить им навыки практической работы, которые в дальнейшем им пригодятся при работе, а также помогает освоить следующие общие компетенции:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, определять методы решения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество

ОК 3. Принимать решения в стандартных и не стандартных ситуациях и нести за них ответственность

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения задания

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

Методическая разработка составлена в соответствии с программой дисциплины «Менеджмент» с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта, новых законодательных и нормативно – правовых актов, требований современного рынка и жизненных ситуаций.

**Организация и порядок проведения практических заданий**

При подготовке к практическим заданиям студенты должны повторить по заданию преподавателя необходимый теоретический материал, выполнить самостоятельное домашнее задание по данной теме, принести на практическое занятие рабочие тетради с лекциями, материалы самостоятельной домашней работы.

По каждому практическому заданию студентам выставляется оценка. Результат выполнения практического задания отображается в учебном журнале.

**Требования по технике безопасности**

1. К выполнению практических занятий студенты приступают с разрешения преподавателя.

2. Аудитория (кабинет), в которой проводится практическое занятие, должна соответствовать санитарно-гигиеническим нормам (освещение, влажность, температура).

3. Передвижение по аудитории во время проведения практического занятия разрешено с санкции преподавателя.

4. Запрещается использование для вычислений сотовых (мобильных) телефонов.

5. Микрокалькуляторы должны быть в исправном состоянии.

6. Запрещается несанкционированное преподавателем подключение электрических приборов в электрическую сеть.

**Критерии оценки и формы контроля**

Критериями оценки выполнения практических заданий является соблюдение требований к выполнению работ.

|  |  |
| --- | --- |
| **Оценка** | **Критерии** |
| «Отлично» | Работа, выполнена в полном объеме, в соответствии с требованиями (90-100%выполнения). Ответы на все вопросы полные и правильные. Материал систематизирован и излагается четко. |
| «Хорошо» | Работа, выполнена в полном объеме с небольшими погрешностями или недочетами (75-89% выполнения). Допущены в ответах отдельные неточности, исправленные с помощью преподавателя. Наблюдается некоторая несистематичность в изложении. |
| «Удовлетвори-тельно» | Работа, выполнена с принципиальными погрешностями (50-74%. выполнения). Заметная неполнота ответа, допущенные ошибки и неточности не всегда исправляются с помощью преподавателя. Не во всех случаях объясняются изложенные факты. |
| «Неудовлетво-рительно» | Лабораторно-практическая работа не выполнена или выполнена с многочисленными погрешностями (менее 50%). Изложение носит трафаретный характер, имеются значительные нарушения последовательности изложения материала. |

Критерии оценки (в баллах) тестовых заданий:

|  |  |
| --- | --- |
| Процент результативности (правильных ответов) | Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений |
| балл (отметка) | вербальный аналог |
| 95 - 100 | 5 | отлично |
| 70 - 95 | 4 | хорошо |
| 50 -70 | 3 | удовлетворительно |
| менее 50 | 2 | неудовлетворительно |

Если работа выполнена на оценку «неудовлетворительно», обучающемуся необходимо выполнить работу в отведенное преподавателем время.

Если практические задания не выполнены в полном объеме, обучающийся к промежуточной аттестации не допускается.

**Раздел 1. Основы менеджмента**

**Практическое занятие №1. Анализ внешней и внутренней среды**

***Цель работы:*** Изучить сущность и характерные черты современного менеджмента. Определять цели, задачи, объекты и субъекты управления. Дать понятие организации, как формы существования людей. Условия возникновения организации. Рассмотреть внешнюю и внутреннюю среду организации. Внутренние элементы организации. Значение и показатели внешней среды.

***Содержание материала:***

1. Понятие и сущность менеджмента.

2. Организация как объект управления.

3. История развития менеджмента.

4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям).

5. Организация, как форма существования людей. Условия возникновения организации.

6. Организация как открытая система.

7. Внешняя и внутренняя среда организации. Внутренние элементы организации. Значение и показатели внешней среды.

***Оснащение:***

ситуации (раздаточный материал), компьютеры.

***Норма времени:*** 90 минут.

***Рекомендуемая литература и электронные источники:***

1. Менеджмент: учебник для СПО / под ред. Л. С. Леонтьевой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 287 с. – (Серия : Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-8972-4.

2. Мальшина, Н. А. Менеджмент: учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. — 2-е изд. — Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 100 c. — ISBN 978-5-4486-0354-9, 978-5-4488-0199-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/76994.html (дата обращения: 12.11.2019). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

***Методика выполнения***

**Задание 1** – Дайте определения следующим терминам:

1 Менеджмент

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2 Менеджер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3 Управление организацией \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4 Объект менеджмента \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5 Субъект менеджмента \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6 Метод менеджмента \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7 Внешняя среда \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8 Внутренняя среда \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9 Среда (факторы) прямого воздействия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10 Среда (факторы) косвенного воздействия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11 Организационная культура \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 2.** Найдите в сетке 18 фамилий известных ученых, которые внесли значительный вклад в развитие науки об управлении организационными системами. Слова-ответы располагаются только по вертикали и горизонтали, но не по диагонали. При этом слова могут ломаться как в вертикальном, так и горизонтальном направлении.



1, 2, 3 — авторы учебника «Основы менеджмента»; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 4 — основатель школы «социальных систем»; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5 — ученый, впервые предложивший термин «научное управление»; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6 — создатель организационной теории; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7 — автор двухфакторной модели мотивации; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 8 — последователь Тейлора в части рационализации труда рабочих; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 9 — автор «Общей теории занятости, процента и денег»; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10 — представитель школы «человеческих отношений»; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11 — выдающийся мыслитель эпохи Возрождения; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12 — ученый, сформулировавший «принцип оптимума»; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13 — один из последователей Файоля; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14 — основоположник научного управления производством; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15 — один из последователей классической школы менеджмента; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16 — родоначальник классической (административной) школы менеджмента; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17 — американский социолог, изучавший проблемы поведения человека; \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

18 —автор двенадцати принципов производительности. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Тесты**

***1. Менеджмент – это наука, изучающая:***

а) процедуры установления иерархических отношений в ходе формирования организаций;

б) отношения, возникающие в процессе взаимодействия людей на рабочем месте;

в) особенности функционирования организаций различных типов;

г) совокупность методов, принципов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства.

***2. Особенностью административной школы является:***

а) исследование наиболее эффективных методов проведения операций;

б) стремление к построению «идеальной» бюрократической системы;

в) организация взаимодействия внутри организации в соответствии с принципами АФайоля;

г) построение организации в соответствии с принципом «единоначалия».

***3. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?***

а) научное управление;

б) новая экономическая политика;

в) административное управление;

г) человеческие отношения.

***4. С точки зрения А. Файоля и «процессного подхода» управление является:***

а) деятельностью по обеспечению достижения организацией поставленных целей;

б) процессом, состоящим из серии непрерывно взаимосвязанных действий;

в) целеполагающей деятельностью в организации;

г) наборам, последовательно выполненных функций: планирование, организация, распоряжения, координация и контроль.

***5. Какой прием существенно определяет успех ситуационного подхода к управлению?***

а) руководитель умеет правильно прогнозировать ситуацию;

б) руководитель умеет предвидеть вероятные последствия принимаемых решений;

в) руководитель владеет средствами профессионального управления;

г) руководитель умеет увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями.

***6. Выделите признак системного подхода к управлению:***

а) система контроля принятых решений;

б) определенная последовательность целенаправленных действий людей;

в) система проведения производственных совещаний для выработки совместных решений;

г) система корректировки организационной структуры для выпуска конкурентоспособной продукции.

***7. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в:***

а) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром;

б) наличии взаимодействия с внешней средой;

в) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами;

г) замкнутость элементов системы.

***8. Как формулируется понятие «задача» применительно к менеджменту?***

а) работа, которая должна быть выполнена;

б) работа, которую необходимо выполнить, используя мотивацию;

в) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;

г) работа, которая должна быть выполнена в срок.

***9. Отличительной чертой формальной организации является:***

а) сознательная координация действий 2 или более лиц;

б) отсутствие единства в действиях ее членов;

в) жесткое давление на членов организации;

г) наличие должностных инструкций и предписаний.

***10. Из перечисленных менеджеров:***

1. Генеральный директор. 2. Руководители цехов, отделов. 3. Бригадиры, руководители группк среднему звену управления относятся:

а) 2,3;

б) 2;

в) 1,2,3;

г) 1,2.

**Задание 3** – Расшифруйте аббревиатуры:

***STEEP*** (**S**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; **T**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; **E**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

 **E**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; **P**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_)

***SLEPT*** (**S**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; **L**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; **E**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

 **P**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; **T**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_)

***SWOT*** (**S**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; **W**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

 **O**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; **T**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_)

**Задание 4** – Заполните таблицы по анализу внешней и внутренней среды относительно организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ и сделайте выводы

 (название организации)

Таблица – Анализ макро – окружения организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 по методике STEEP – анализа (название организации)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Фактор | Характеристика |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | S: |  |
| 2 | T: |  |
| 3 | E: |  |
| 4 | E: |  |
| 5 | P |  |

Таблица – Анализ поставщиков для организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (название организации)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Факторы для анализа | Наименование поставщиков |
|  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |

Таблица – Анализ потребителей для организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (название организации)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Факторы для анализа | Наименование потребителя |
|  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |

Таблица – Анализ конкурентов относительно организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (название организации)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы для анализа | своя организация | Наименование конкурентов |
|  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |

Вывод по анализу макро – окружения и непосредственному окружению:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Таблица – SWOT – анализ для организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (название организации)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **O** | **T** |
| **S** | ***S O*** | ***S T*** |
| **W** | ***W O*** | ***W T*** |

Таблица – Анализ профиля среды организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (название организации)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Фактор | А | B | C | D=A\*B\*C |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |

Вывод по совместному влиянию факторов внешней и внутренней среды организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_:

 (название организации)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Рекомендации для руководства* организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ :

 (название организации)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 5** – Творческие ситуации:

*Ситуация 1* – Слияния и поглощения на нефтяном рынке России

Перераспределение собственности в российской нефтяной промышленности к началу третьего тысячелетия не было закончено, и нет сомнений, что процесс будет идти по нарастающей. Главные причины две. Первая объективная, заключается в том, что в укрупнении бизнеса (естественно, в определенных пределах) заложена возможность сокращения издержек производства. Для Запада слияние бизнесов, поглощение сильным слабого — дело обычное. Достаточно вспомнить тот же альянс «БиПи» с «Амоко», объединение американских гигантов «Экссона» и «Мобила» (одобренное на днях антимонопольными службами США), слияние французских, бельгийских, немецких и других нефтяных компаний.

Вторая — субъективная — причина в том, что большинство отечественных вертикально интегрированных компаний формировалось исходя из лоббистских возможностей соответствующих олигархов. Меняется роль и место олигарха в отечественной действительности меняется и его собственность. При этом соответствующие изменения протекают порой не слишком гладко.

26 ноября 1999 года на аукционе в Нижневартовске за 176 млн.долл. было продано ОАО «Черногорнефть». Практически никто не сомневался в том, кто станет победителем. Сомнения были только относительно сроков (отложат конкурс или нет). «Тюменская нефтяная компания» («ТНК») в течение года вела изнурительную борьбу за сам лакомый кусок, принадлежавший «Сибирско-Дальневосточной нефтяной компании» («Сиданко»), и с самого начала введения внешнего управления на «Черногорнефти» (с декабря 1998 года) не скрывала своей заинтересованности в ее приобретении. Для «ТНК» площадки «Черногорнефти» на Самотлоре и вокруг него представляют особый интерес. Всего 15 лет назад предприятие было выделено в самострельную компанию из состава «Нижневартовскнефтегаза», который сегодня дает основную нефть «Тюменской нефтяной». Их месторождения на Самотлоре не просто соседствуют, а входят в одну груш причем «ТНК» настаивает на переводе Самотлора на условия СРП (Соглашения о разделе продукции).

За полтора месяца до аукциона по «Черногорнефти» «Сиданко» потеряла еще одно предприятие. За 52 млн.долл. было продано О/ «Кондпетролеум» — четвертая по величине добывающая компания холдинга «Сиданко», давшая в 1998 году 2,5 млн. тнн нефти.

Однако, несмотря на то, что оба аукциона состоялись, юридически переход предприятий от старого владельца к новому в 2000 году не был завершен. Поданы исковые заявления о признании сделки по «Черноорнефти» недействительной. «Сиданко» и ее акционеры считают, что процесс банкротства проходил с грубейшими нарушениями законодательства России со стороны как «ТНК», так и местных и федеральных органов власти, что нанесло ущерб не только интересам акционеров но и государству. Причем иски поданы не только в различные российские суды, но и в федеральный окружной суд штата Нью-Йорк, поскольку среди истцов и ответчиков есть юридические и физические лица, не имеющие регистрацию и гражданство США. Однако в ноябре 2000 года суд отклонил иск «Вэнгард Интернешнэл» о пересмотре итогов аукциона по продаже АО «Кондпетролеум». Ясно, что этим дело не кончится — предстоит еще долгий период борьбы в судах. Тем не менее к началу 2001 года сложилось следующее положение: «Сиданко» две крупные дочерние компании утратила, а «ТНК», наоборот, приобрело. К каким стратегическим последствиям для обоих противоборствующих холдингов приведет случившееся масштабное перераспределение собственности?

Не очень крепкий середняк «Сибирско-Дальневосточная нефтяная компания» изначально имела неравноценные «сибирскую» и «дальневосточную» части. На Дальнем Востоке компания перерабатывала большую часть своей нефти (Хабаровский НПЗ, проектная мощность 4,5 млн.тонн) и реализовывала нефтепродукты через свои много­членные точки сбыта (Приморский край, Чукотка, Амурская обл. и т.д.). Добыча преимущественно была сосредоточена в Ханты-мансийском АО Тюменской области, где производилось к моменту формирования холдинга 66% всей его нефти. Остальное сырье добывалось в европейской части России предприятиями «Удмуртнефть» и «Саратов-нефтегаз».

Основные перерабатывающие мощности, полученные «Сиданко» процессе формирования, оказались сильно удалены от ее добывающих центров. «Ангарская нефтехимическая компания» («АНХК») проектная мощность переработки 23 млн тонн в год) постоянно испытывала проблемы как с загрузкой, так и со сбытом своей продукции. Процесс распада «Сиданко» начался именно с «АНХК», которая не смогла найти равноценную замену своему традиционному клиенту — предприятиям военно-промышленного комплекса, чей платежеспособный спрос с каждым годом сокращался. В какой-то момент она превратилась для «Сиданко» в обременительную ношу, и холдинг практически потерял интерес к дочерней компании. Последняя попала под процесс внешнего наблюдения, и к середине 2000 года принадлежность «АНХК» к структуре «Сиданко» являлась скорее формальной. Ситуация там была крайне тяжелой.

«Ангарская нефтехимическая компания» была тем первым, но не единственным камнем, который потянул на дно всю «Сиданко». Чтобы :исправить ситуацию, в 1997 году на дочерних предприятиях фактически было введено внешнее управление со стороны холдинга. Основные решения по вопросам финансово-хозяйственной деятельности предприятий стали приниматься исключительно центральным руководством, управляющие на местах исполняли эти решения. Такой подход позволил на какое-то время погасить центробежные тенденции, но затем они проявились с новой силой. В решающей степени этому способствовала политика «Сиданко», направленная на максимальную концентрацию прибыли в холдинге в ущерб интересам дочерних компаний. К осени 1998 года директора некоторых подразделений «Сиданко» стали едва не открыто выступать против руководства холдинга. В конце 1998 года процедуры банкротства уже были запущены на «АНХК», ОАО «Кондпетролеум», ОАО «Черногорнефть». В январе 1999 года был подан на признании банкротом ОАО «Удмуртнефть». Процедура внешне управления была введена в компании «Варьеганнефтегаз».

Таким образом, за каких-то полтора года «Сиданко» превратилась из достаточно благополучного нефтяного холдинга в компанию, терпящую настоящее структурное бедствие. Результаты осенних аукционов всего лишь зафиксировали это состояние. Еще совсем недавно «Сиданко» занимала четвертую строчку в списке крупнейших вертикально интегрированных компаний России с годовой добыч 19,9 млн тонн. Теперь этот список претерпит кардинальные изменения. Потеря «Кондпетролеума», обеспечивавшего около 13% добычи материнской компании, и «Черногорнефти» (треть суммарной добычи «Сиданко») — тяжелейший удар. Для «Сиданко» это не только потеря половины добычи, но еще и утрата огромных запасов. «Кондпетролеум» владеет тремя лицензиями на разработку Ем-Еговской-Польяновской, Каменной и Талинской площадей, входящих в богатейшее Красноленинское месторождение с запасами нефти свыше 800 млн тонн «Черногорнефть» также не обделена ресурсами — по состоянию на начало 1999 года на балансе компании находилось 7 месторождений с начальными извлекаемыми запасами 494 млн.тонн. К тому же все месторождения расположены компактно в Нижневартовском районе с развитой инфраструктурой добычи.

Впрочем, все могло кончиться хуже, если бы «Сиданко» допустила негативное развитие событий еще и в «Удмуртнефти». Однако там процедура банкротства ровно через три месяца после начала завершил заключением мирового соглашения, предусматривавшего выплату всех долгов к 1 февраля 2000 года. Перед самым финалом процесса отражения «Черногорнефти» «Сиданко» объявила о досрочной выплате долгов «Удмуотнефти» на сумму 469 млн рублей.

Таким образом, теперь «Сиданко» представляет собой компанию со сравнительно небольшим объемом ежегодной добычи 10—11 млн тонн в год). Ее потенциал уместно сравнивать уже не с ЮКОСом или «Сургутнефтегазом», а *с* компаниями уровня Славнефти» или «ОНАКО».

Без учета «АНХК» проектная мощность нефтеперерабатывающего звена холдинга не превышает 15 млн тонн. При этом заводы компании очень старые даже по отечественным меркам — саратовский «Крекинг» был введен в эксплуатацию в 1934 году, Хабаровский НПЗ — в 1936 году. Хотя оборудование на них, естественно, неоднократно модернизировалось, эффективность переработки остается крайне низкой (70% всех перерабатывающих установок «Сиданко» имеют возраст 20—23 года).

Про потенциал сбытовой сети трудно сказать что-то определенное. С одной стороны, заметных потерь в этой области холдинг вроде бы не понес, с другой — точки сбыта «Сиданко» разбросаны на огромной фритории Сибири и Дальнего Востока, что сильно затрудняет проведение эффективной маркетинговой политики. Кроме того, есть сомнения в том, что холдинг на сегодняшний день реально контролирует деятельность всех своих предприятий нефтепродуктообеспечения.

По итогам 1998 года «Тюменская нефтяная компания» занимала пятое место по объемам нефтедобычи среди российских вертикально интегрированных компаний (19,7 млн тонн), а в 2000 году российский еженедельник «Компания» и Financial Times Energy назвал ее лучшей нефтегазовой компанией года. Ее руководство никогда не скрывало, что компания намерена расширяться, в том числе и за счет приобретения активов (в первую очередь — в сфере добычи) других отечественных холдингов. По их мнению, в России компании с уровнем добычи менее 25 млн тонн в год неустойчивы и в перспективе рискуют не выжить. Таким образом, из всего набора российских только три («ЛУКОЙЛ», «ЮКОС» и «Сургутнефтегаз») отвечали критериям стабильности руководства «ТНК». Теперь, после покупки «Кондпетро-:ума» и «Черногорнефти», к этому списку можно причислять и саму «ТНК», чей уровень годовой добычи составит немногим менее 30 млн тонн. И это, судя по всему, еще не предел. Приобретение «Кондпетролеума» означает расширение географии работ «ТНК», выход ее в новый регион. Данная сделка занимает важное место в стратегии по развитию ресурсной базы компании и увеличению объемов добычи, а Красноленинское месторождение будут привлечены передовые технологии фирм Halliburton Energy Services, Reda Pump и др. Руководство компании объявило, что к 2001 году надеется довести объем нефтедобычи до 35—40 млн тонн. Планы «ТНК» строятся в расчете не только на Россию, но и на зарубежье (к примеру, на Казахстан). Планируя наращивание добычи, «ТНК» одновременно работает над увеличением собственной нефтепереработки и сбыта.

Ключевой идеей долгосрочной корпоративной стратегии «ТНК» является увеличение рыночной стоимости компании за счет извлечения максимальной экономической выгоды от вертикальной интеграции и ориентации на производство и сбыт конкурентоспособной продукции с высокой добавленной стоимостью.

Среди основных элементов стратегии компании можно выделить:

* достижение операционной и финансовой прозрачности;
обеспечения доступа на рынок капиталов и целей долгосрочного планирования;
* развитие централизованного управления финансами, сбытом и инвестиционным планированием на основе современных информационных систем управления;
* увеличение объема продаж за счет стабилизации объемов добычи на разрабатываемых месторождениях и освоения доказанных за
сов, наращивания объемов переработки и выпуска светлых продукт
расширения высокодоходных розничных продаж нефтепродукте
оказания сопутствующих сервисных услуг;
* оптимизация денежных потоков путем совершенствования управления оборотным капиталом и снижения доли неденежных расчетов;
* минимизация затрат за счет увеличения экономической эффективности добычи и переработки, исключения убыточных и непрофильных направлений деятельности, сокращения постоянных издержек.

Сразу после прихода в «ТНК» в 1997 году нынешняя менеджерская команда занялась реконструкцией Рязанского нефтеперерабатывающего завода (РНПЗ) (проектная мощность переработки 18 млн тонн год, год пуска — 1960). За два года удалось поднять объем переработок в 6 раз (со 150 тыс. тонн в месяц в декабре 1997 года до 1 млн тонн в месяц на ноябрь 1999 года). Причем на завод поставляется исключительно собственная нефть «ТНК».

Несмотря на то, что РНПЗ имел один из лучших показателей по загрузке в России, полностью взять на себя возросшие объемы добычи компании он был не в состоянии. В связи с этим «ТНК» в 2000 году ввела в эксплуатацию новый завод в Нижневартовске мощностью 4 млн тонн в год. Кроме того, компания намерена участвовать в приватизации нефтеперерабатывающих заводов в странах СНГ, в первую очередь на Украине и в Белоруссии. Придерживаясь курса на активное расширение своего присутствия на внутреннем рынке нефтепродуктов, «Тюменская нефтяная» реализует масштабную программу развития джобберской сети. При этом за последние два года «ТНК» установила контроль над несколькими компаниями, торгующими топливом и горюче-смазочными материалами в Карелии, Тульской, Московской областях, а также удвоила сеть АЗС.

Растущий бизнес «ТНК» требует соответствующего финансирования. Ранее основные надежды в этой области связывались с перспективой получения западных кредитов (в первую очередь для выполнения программы реконструкции РНПЗ и реанимации Самотлорского месторождения). В мае 1999 года «Эксимбанк» США согласился выделить 197 млн долл. на модернизацию завода в Рязани и еще *192* млн долл., которые позволили бы компании «Халлибертон» (Hailliburtion) начать реабилитационные работы на Самотлоре. Но летом в полную силу запылал пожар войны за «Черногорку», и полумиллиардный кредит завис. В том, что главным тормозом стала блокирующая активность «БиПи/Амоко», сомнений нет почти ни у кого. Однако в 2000 году были сняты ограничения на предоставление кредитных гарантий «Эксимбанка» США.

Руководство «ТНК» уверено, что сможет обойтись и без западных кредитов и реализовать свои планы исключительно за счет внутренних ресурсов.

Конъюнктура нефтяного рынка весьма благоприятна, и можно сказать, что «Тюменской нефтяной» повезло — ее желание потратить средства на укрепление своего бизнеса удачно совпало с положительным рыночным трендом. Проще говоря, рынок сам дал компании дополнительные деньги.

*Вопросы и задания:*

1. Проанализируйте макро – окружение для «Сиданко» и «ТНК»
2. Какие факторы повлияли на изменение конкурентных позиций «Сиданко» и «ТНК»? Оцените конкурентные позиции этих фирм в 2000 году

3. Сформулируйте основные стратегические направления развития «ТНК»

1. Оцените целесообразность вступления «ТНК» в стратегические альянсы с другими нефтяными компаниями
2. Какие изменения произошли в системе принятия управленческих решений на фирме «Сиданко»? Каковы их последствия?
3. Сделайте выводы о будущем компаний

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Ситуация 2*  – «Аквариус» меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правиль­нее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус-системс-информ» 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 «Диджйтал», «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 революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время ста­тус СП, решила заняться производством, а не импортом компью­терной техники, как это делало подавляющее большинство совет­ских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. бы много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Завод в Шуе позволял производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» заключить выгодный договор с Союз-ЭВМ-комплектом, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором, Союз-ЭВМ-комплект 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 Союз-ЭВМ-комплектос. «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров. Далее эта ситуация еще усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число ков на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек, чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководств пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе только квалифицированные сборщики, которые выполняли функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляли их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолев 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 примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20 %) и меньше доли оборота, приходящейся 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, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. 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?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ***

1. Суть категорий управления и менеджмента. Общая терминология.

2. Связь с другими дисциплинами.

3. Цели, задачи, объекты и субъекты управления.

4. Организация, как форма существования людей. Условия возникновения организации.

5. Организация как открытая система.

6 .Внешняя и внутренняя среда организации. Внутренние элементы организации. Значение и показатели внешней среды.

***ПОСЛЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ СТУДЕНТ ДОЛЖЕН:***

*Знать: Цели, задания, принципы и методы менеджмента.* *Внешнюю и внутреннюю среду организации*

*Уметь: Определять особенности современного менеджмента.*

**Раздел 2. Функции менеджмента**

**Практическое занятие №2. Построение дерева целей организации на примере конкретной ситуации**

***Цель работы:*** Дать понятие цикл менеджмента. Связующие процессы. Рассмотреть функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта. Значение и содержание функций менеджмента.

***Содержание материала:***

1.Функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта.

2.Значение и содержание функций менеджмента.

3.Цикл менеджмента. Связующие процессы.

4.Содержание и организация стратегического планирования. Методы планирования и организации работы подразделения. Организация взаимодействий в управлении. Перспективные и стратегические планы. Особенности текущего и оперативного планирования.

***Оснащение:***

ситуации (раздаточный материал), компьютеры.

***Норма времени:*** 90 минут.

***Рекомендуемая литература и электронные источники:***

1. Менеджмент: учебник для СПО / под ред. Л. С. Леонтьевой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 287 с. – (Серия : Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-8972-4.

2. Загородников, С. В. Краткий курс по менеджменту : учеб. пособие / С.В. Загородников. – 4-е изд. стер. – М. : Издательство «Окей-книга», 2017. – 160 с. – (Скорая помощь студенту. Краткий курс). - ISBN 978-5-409-00016-5.

***Методика выполнения***

**Задание 1** – Дайте определения следующим терминам:

1 Цикл менеджмента \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2 Организация \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3 Мотивация \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4 Контроль \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5 Планирование (в широком смысле слова) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6 Планирование (в узком смысле слова) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7 Маркетинг \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8 Цель, миссия и стратегия организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 2** – Заполнить схему, представленную на рисунке:

Рисунок – Схема взаимосвязи функций, составляющих цикл менеджмента

**Задание 3** – Творческая часть:

1 Оцените высказывание Т. Питерса и Р. Уотермена: «Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей»

2 Объясните: верно ли утверждение: «Организовать – это значит сначала оценить возможность, а уже потом ставить задачу»

3 Приведите примеры, подтверждающие высказывание: «Хорошо спланировано – наполовину сделано»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 4**. Дерево целей на примере организации Модель целей организации очень удобно представлять в графическом отображении в виде дерева. Это позволяет упорядочить иерархию целей. Существуют определенные принципы построения этого графика.



В вершине дерева ставится общая цель (миссия) компании. Далее она разбивается на отдельные подзадачи, без выполнения которых главная миссия недостижима. При этом, формулируя задачу, нужно описывать желаемый результат, но ни в коем случае не способ его достижения. На одном уровне должны находиться цели, не зависимые друг от друга, и не проистекающие друг из друга.

Разумеется, набор целей каждой организации сугубо индивидуален. Но, все-таки, можно выделить несколько сфер ее деятельности, в которой у каждой компании найдется немаловажный интерес.

• Доходы и финансы.

• Политика продаж.

• Политика в отношении персонала.

• Производство.

Число уровней, на которые разбивается главная задача организации, будет зависеть от масштаба компании и сложности миссии, а также от организационной структуры и иерархии в управлении.

Примеры конкретных целей компании

Рассмотрим некоторые примеры целей организации в различных сферах ее деятельности.

Маркетинг

• Продвижение на рынке.

• Расширение ассортимента продукции.

Производство

• Снижение издержек.

• Повышение эффективности производства.

• Улучшение конкурентоспособности продукции.

• Разработка и внедрение новых технологий.

Персонал

• Повышение квалификации.

• Оптимизация кадров предприятия.

• Система стимулирования.

• Повышение производительности труда.

Финансы

• Эффективное управление финансами компании.

• Улучшение платежеспособности и рентабельности.

• Повышение инвестиционной привлекательности.

Для организации имеет огромное значение грамотная постановка целей. Это исходная точка для планирования всей ее деятельности, дерево целей лежит в основе построения отношений внутри компании, системы мотивации. Только достигая поставленные задачи, можно контролировать и оценивать результат работы персонала, отдельных подразделений организации и всей ее структуры в целом.

Раскройте содержание общих функций менеджмента в процессе оптовой закупки сырья, используя следующую таблицу:

|  |  |
| --- | --- |
| *Общая функция* | *Конкретная работа (частные функции)* |
| *Планирование* |  |
| *Организация* |  |
| *Мотивация* |  |
| *Контроль* |  |

**Задание 5 –**  Ниже приведен ряд пословиц. Напишите, как можно было бы интерпретировать каждую пословицу с точки зрения действующей в организации системы стимулирования труда.

|  |  |
| --- | --- |
| Пословицы | Интерпретация |
| «Без охоты неспора и работа» |   |
| «Без поджога дрова не горят» |   |
| «Ближняя копеечка дороже дальнего рубля» |   |
| «Будь в голубятне корм, а голуби слетятся» |   |
| «В сказках все есть, да в руках ничего нет» |   |
| «Вовремя копейка дороже рубля» |   |
| «Дали орехов белке, когда у нее зубов не стало» |   |

**Задание 6** – Разгадайте кроссворд.

По горизонтали:

6. Заключение о предстоящем развитии и исход чего-нибудь на основании каких-нибудь данных. 7. Влияние. 10. Побуждение к деятельности. 11. Метод научного исследования путем рассмотрения отдельных сторон, свойств, составных частей.

По вертикали:

1. Определенное положение, занимаемое в зависимости от выполняемых функций. 2. Определенный отрезок времени. 3. Обращение денежных средств и товаров для воспроизводства, получения прибыли. 4. Процесс побуждения к деятельности для достижения каких-либо целей. 5. Предпосылки будущего развития. 8. Сложившаяся обстановка на предприятии. 9. Операция, связанная с получением результатов.

**Задание 7 –** Заполните таблицу:

Таблица – Характеристика принципов планирования на примере предприятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (название организации)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Принцип | Общая характеристика | Действие в организации |
| Участие в планировании максимально большого числа сотрудников, начиная с самых ранних этапов |  |  |
| Непрерывность |  |  |
| Гибкость |  |  |
| Экономичность |  |  |
| Обеспеченность ресурсами |  |  |

**Задание 8** – Заполните схему, представленную на рисунке 2:

**Методы планирования**

Рисунок – Схема методов планирования в организации

**Задание 9** – Заполните таблицу:

Результат планирования – определение оптимального использования возможностей предприятия и предотвращение ошибочных действий, ведущих к снижению эффективности его работы. Наиболее различаются стратегическое и текущие планирование, сравнительный анализ которых Вам предлагается провести в таблице 13. Целью анализа является выявление их особенностей.

Таблица – Сравнительная характеристика стратегического и оперативного планирования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Признаки сравнения | Стратегическое планирование | Оперативное планирование |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Уровень менеджмента |  |  |
| 2 | Основная ориентация |  |  |
| 3 | Вид проблем |  |  |
| 4 | Неопределенность |  |  |
| 5 | Сущность планирования |  |  |
| 6 | Целевой критерий |  |  |
| 7 | Время планирования |  |  |
| 8 | Единица планирования |  |  |
| 9 | Степень детализации |  |  |
| 10 | Исходная информация |  |  |
| 11 | Форма организации планирования |  |  |

**Задание 10** – Творческая ситуация:

*Ситуация 1* – Стратегия компании «Эрнст энд Янг» на рынке

Компания «Эрнст энд Янг» (Егпз1 & Уоипл) является одной из ведущих консультационных компаний в мире. В своем обращении к сотрудникам в Москве в октябре 1996 году один из руководителей компании, Карл Джоханссон, отметил: «В этом месяце «Эрнст энд Янг» начинает очередной год своей работы в СНГ. Как и «Эрнст энд Янг» во всем мире, мы стремимся к приобретению репутации ведущей фирмы по оказанию профессиональных услуг, приносящей реальную пользу своим клиентам. В минувшем году мы достигли значительных успехов в развитии нашей деятельности по оказанию эффективных услуг клиентам. Мы также стали свидетелями крупномасштабных изменений в нашей фирме, которые будут продолжаться и в дальнейшем. Каждый из нас должен проявлять гибкость и способность к адаптации по мере того, как мы непрерывно совершенствуем нашу деятельность…

Благодарю каждого из вас за ваши усилия и усердный труд и надеюсь на продолжение совместной работы по развитию деятельности нашей фирмы в СНГ».

Ниже приведено программное заявление «Эрнст энд Янг» о целях фирмы в мировом масштабе и сформулированы приоритетные направления развития деятельности компании.

Программное заявление о целях «Эрнст энд Янг» в мировом масштабе

*В мировом масштабе стратегия «Эрнст энд Янг» заключается* *в следующем: приобрести репутацию ведущей фирмы по оказанию* *профессиональных, услуг, приносящей реальную пользу своим клиентам.*

Для достижения этой цели мы должны придерживаться единых стандартов высочайшего качества повсюду, где мы оказываем услуги нашим клиентам. Наша общая приверженность обеспечению высочайшего качества услуг является всеобъемлющим и основополагаю­щим принципом нашей деятельности во всемирном масштабе. Важнейшие элементы нашей стратегии заключаются в следующем:

* Мы нацелены на развитие долгосрочных отношений с клиентами;
* Мы принимаем на работу, обучаем и стараемся удерживать у
себя лучших сотрудников с высокими интеллектуальными способностями, формируя у них творческий подход к решению деловых проблем и выработке новых идей;
* Мы являемся проводниками передовых идей для отраслевых
предприятий, которые мы обслуживаем;
* Мы последовательно поддерживаем широкий спектр и потенциал по оказанию услуг на всех обслуживаемых нами отраслевых и функциональных рынках;
* Мы стремимся к постоянному повышению степени удовлетворения клиентов качеством наших слуг;
* Мы координируем и интегрируем ресурсы нашей фирмы в
мировом масштабе и в функциональном разрезе для содействия успеху наших клиентов.

**Приоритетные направления развития деятельности компании**

* Дисциплина нашей деятельности — управление проектами таким
образом, чтобы обеспечить достижение целей нашей фирмы.
* Обслуживание клиентов — оперативное реагирование и своевременное оказание услуг в сочетании с пониманием хозяйственной деятельности и проблем клиентов.
* Развитие навыков руководства — проведение обучения и развития
навыков руководства в фирме.
* Коллективизм — совместная работа для обеспечения реальной
пользы клиентам от наших услуг.
* Отраслевая специализация — использование отраслевого опыта
для обслуживания клиентов.

Для достижения наших целей в СИГ мы должны обеспечить следующее:

Дисциплина нашей деятельности

*Управление проектами таким образом, чтобы обеспечить достижение целей нашей фирмы.*

* Реализация — определение и контроль за выполнением плановых показателей по реализации с полноценным участием всего состава рабочих групп до уровня партнеров включительно.
* Смета — разработка сметы для каждого проекта и ее четкое доведение до сведения сотрудников на всех уровнях.
* Утилизация — определение личных плановых показателей на
ежемесячной основе, повышение степени утилизации менеджеров.
* Чистые поступления по оплате — планирование и выполнение
проектов таким образом, чтобы обеспечить выполнение плановых показателей чистых поступлений по оплате.
* Движение денежных средств — оптимизация движения денежных
средств, полное понимание всех вопросов, связанных с движением денежных средств и с платежами в существующих условиях, полное взаимопонимание с клиентами относительно ожидаемых результатов.

Обслуживание клиентов

*Наши услуги должны удовлетворять потребности клиентов благодаря следующим факторам.*

* Соблюдение сроков и своевременность — личная заинтересованность каждого сотрудника в оказании качественных услуг.
* Инициативность, а не пассивность — осознание проблем и предвидение целей клиентов, выдвижение новаторских идей.
* Понимание хозяйственной деятельности и особенностей культуры
тентов — использование отраслевого и функционального опыта,
умение прислушиваться к проблемам клиентов.
* Реагирование — ориентация на клиента, быстрая реакция и своевременное выполнение работ.
* Постоянное совершенствование — решение проблем клиентов с
помощью передовых методов — постоянное стремление к сокращению
сроков, оптимизации стоимости и повышению качества наших услуг.
* Отношения с клиентами — установление и развитие взаимоотношений с ключевыми представителями руководства клиентов.
* Взаимодействие — связь и общение как с клиентами, так и в рамках
нашего коллектива. Документирование предлагаемых клиентам
решений.

Коллективизм

*Развитие и поддержание позитивной атмосферы коллективной работы по оказанию эффективных услуг нашим клиентам.*

*•* Взаимодействие — ответственность за установление и поддержание взаимодействия друг с другом, в частности — между отделами и различными офисами.

* Ответственность — осознание индивидуальной ответственности
каждого за успех деятельности всего коллектива, стремление к взаимной поддержке и содействию.
* Позитивное отношение — поддержание позитивного отношения
к коллегам, нашей фирме, клиентам и своей работе. Позитивность
обязательная характеристика всех отношений и взаимодействия.

Развитие руководящих навыков

*Развитие руководящих навыков и профессиональных возможностей для работы в существующих условиях.*

* Индивидуальный подход — выбор конкретных программ профессиональной подготовки.
* Обучение — разработка обучения с целью развития руководяш
навыков.
* Передача знаний — передача опыта и практических навык
местному персоналу.

Отраслевая специализация

*Интеграция услуг и развитие услуг в конкретных отраслях.*

* Отраслевая специализация — энергетика, финансовый сектор
промышленное производство, телекоммуникации, высокие технологии, товары широкого потребления, транспорт.
* Ведущее положение в различных отраслях — приобретение репутации лидера в различных отраслях на местных и международных рынках.
* Положение на местных и региональных рынках — поиск и налаживание связей с предприятиями, компаниями и лицами, представляющие приоритетные для нас отрасли.

В 1999 году «Эрнст энд Янг» была признана одной из ведущих компаний-работодателей. Те обязательства, которые компания берет перед своими сотрудниками, помогли занять ей 86-е место в престижном списке журнала Fortuпе. Оценка 100 лучших фирм проводилась по следующим критериям: порядок найма на работу, психологическая атмосфера, развитие и заработная плата, возможность совмещения работы и личной жизни, финансовая помощь.

«Эрнст энд Янг» создала специальный департамент, призванный разрабатывать и реализовывать меры, направленные на обеспечение оптимального баланса между личным и рабочим временем. В компа­нии введен гибкий график работы и свободная форма одежды. В насто­ящее время более 1700 служащих следуют этому стандарту работы, что позволяет им достичь определенного успеха в карьере.

*Вопросы и задания по ситуации:*

1. Сформулируйте стратегическую цель компании «Эрнст энд Янг»
2. Постройте дерево целей фирмы
3. В чем заключаются конкурентные преимущества «Эрнст энд Янг»?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 11** – Составьте миссию организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ по следующим элементам: (наименование организации)

1) Указания на клиентов \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2) Указания на продукты и/или услуги, с которыми связана деятельность организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3) Указание на рынок, на который ориентируется организация \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4) Указание на политику организации в области новых технологий \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5) Указание на систему ценностей организации, этические принципы ее деятельности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6) Указание на преимущества организации по сравнению с ее конкурентами \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7) Указание на обязательства перед обществом, которые организация берет на себя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8) Указание на обязательства перед работниками, которые берет на себя организация \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Таким образом, миссия организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ следующая:

 (наименование организации)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ***

1.Функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта.

2.Значение и содержание функций менеджмента.

3.Цикл менеджмента. Связующие процессы.

4.Содержание и организация стратегического планирования. Методы планирования и организации работы подразделения. Организация взаимодействий в управлении. Перспективные и стратегические планы. Особенности текущего и оперативного планирования

***ПОСЛЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ СТУДЕНТ ДОЛЖЕН:***

*Знать: Функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта. Значение и содержание функций менеджмента.* *Цикл менеджмента.*

*Уметь: Определять цикл менеджмента. Связующие процессы.* *Методы планирования и организации работы подразделения. Перспективные и стратегические планы. Особенности текущего и оперативного планирования*

**Практическое занятие №3. Анализ преимуществ и недостатков типов ОСУ**

***Цель работы:*** Дать понятие структуры управления. Принципы построения организационной структуры управления. Рассмотреть виды организационных структур, их преимущества и недостатки: линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная.

***Содержание материала:***

1. Понятия структура управления. Принципы построения организационной структуры управления.

2. Виды организационных структур, их преимущества и недостатки: линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная.

***Оснащение:***

ситуации (раздаточный материал), компьютеры.

***Норма времени:*** 90 минут.

***Рекомендуемая литература и электронные источники:***

1. Менеджмент: учебник для СПО / под ред. Л. С. Леонтьевой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 287 с. – (Серия : Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-8972-4.

2. Олейник, Т. Л. Логистический менеджмент: учебное пособие / Т. Л. Олейник, Ю. А. Яцык. — 3-е изд. — Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 252 c. — ISBN 978-5-4486-0648-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82554.html> (дата обращения: 12.11.2019).— Режим доступа: для авторизир. пользователей

***Методика выполнения***

**Задание 1** – Дайте определения следующим терминам:

1 Организация \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2 Цель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3 Управление \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4 Организационная структура управления \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5 Линейные отношения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6 Функциональные отношения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 2** – Заполните таблицы:

Таблица – Требования к организационной структуре управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Требование | Содержательная характеристика |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Оптимальность |  |
| 2 | Оперативность |  |
| 3 | Экономичность |  |
| 4 | Надежность |  |

Таблица – Сравнительная характеристика основных видов организационных структур управления

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вид структуры | Общая характеристика | Плюсы | Минусы |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Линейная |  |  |  |
| 2 | Функциональная |  |  |  |
| 3 | Линейно – функциональная |  |  |  |
| 4 | Линейно – штабная |  |  |  |
| 5 | Матричная |  |  |  |

**Задание 3** – Творческая ситуация:

*Ситуация 1* – Компания Нестле

Бывший директор-распорядитель компании Nestle («Нестле») Пьер Лиотар-Фогт как-то сказал: «Возможно, мы единственная настоящая МНК среди существующих». Конечно, можно считать это высказывание преувеличением, но действительно трудно найти другие многонациональные компании (МНК), так сильно зависящие от зарубежной деятельности. Базирующаяся в Швейцарии фирма «Нестле», из 50 крупнейших компаний мира. Она возникла в 1905 году в результате слияния американской и германской фирм. Около 98% продаж «Нестле» проводит за пределами Швейцарии, почти половина руководителей высшего уровня, работающих в центральной штаб-квартире, — нешвейцарцы. Изначалальная принадлежность «Нестле» нейтральной стране позволила ей вести деятельность даже в тех странах, куда для конкурентов был доступ закрыт, например, в Чили при Альенде, на Кубе и во Вьетнаме. Отмена ограничений на иностранную собственность в Швейцарии стала ответом на критику приобретения швейцарскими фирмами предприятий в странах с недемократическими режимами. До 1988 года 2/з акций «Нестле» принадлежали и могли быть куплены только швейцарцами, после изменений в уставе ситуация изменилась.

В 1989 году 421 предприятие компании (они находятся во многих странах мира) обеспечили объем продаж на сумму свыше 32 млрд. долл. США. На долю Европы, Северной Америки и остальных стран приходилось 46, 27 и 27% сбыта соответственно. При таком географическом размахе операций «Нестле» руководствуется четкой политикой принятия решений и определения ролей руководителей штаб-квартиры и филиалов.

Руководство компании отвечает за стратегию деятельности. Оно решает вопросы распределения ресурсов по регионам и видам продукции. Например, в начале 80-х годов «Нестле» уменьшила зависимость от импорта шоколада, изменив ассортимент, и от стран «третьего мира», переместив часть филиалов в Северную Америку. Для сохранения контроля над компанией персонал штаб-квартиры принимает решения по всем приобретениям, а также научным исследованиями в центрах, находящихся на территории Швейцарии. Выполнение этих функций обеспечивается притоком наличности из каждого географического региона в адрес головной компании. По сути дела, «Нестле» старается перемещать в Швейцарию почти всю наличность, а уж здесь специалисты решают, в какой валюте ее хранить и в какие страны направлять.

Штаб-квартира занимается также изучением состояния товарных рынков и определяет объемы и цены закупок товаров. Из-за сильной зависимости от внедрения на рынок новых видов продукции, которые нередко становятся прибыль­ными лишь через несколько лет, компания должна добиваться сохра­нения прибыльности хорошо освоенных видов продукции, достаточ­ной для мобилизации необходимых средств. Если в течение разумного периода времени продукция не становится прибыльной (минеральная вода в Бразилии), или если завершается цикл рентабельности продук­ции (консервированные овощи марки «Либби»), или же обнаружива­ется, что сбытовой потенциал продукции низок (детское питание «Бэ-би-Нат»), руководство в Швейцарии принимает решение о прекраще­нии финансирования. Другие подобные решения бывают обусловлены тем, что определенные направления деятельности приобретенных фирм не соответствуют корпоративной стратегии развития, как это было в случае с полиграфическим и упаковочным бизнесом, являв­шимся составной частью операций приобретенной «Нестле» фирмы «Буитони — Перуджина» (Buitoni - Perugina).

Бюджет, составляемый по данным с мест на уровне отдельных стран, является главным средством обеспечения порядка, при котором каждое региональное подразделение выполняет свои функции в об­щей деятельности компании. Бюджет составляется на год, ревизуется ежеквартально, а утверждается в Швейцарии. Отчеты об исполнении бюджета направляются в штаб-квартиру ежемесячно, где их сравнива­ют с планами на текущий год и данными за прошлый год. Руководи­тель отдела сбыта каждого филиала должен удовлетворительно объяс­нять все отклонения фактических данных от намеченных, в противном же случае вмешивается штаб-квартира. Еще одна функция штаб-квар­тиры — быть источником необходимой информации: сведения об успехах, неудачах, общем ходе выполнения программ по видам про­дукции передаются управляющим филиалами. Именно таким образом распространялась информация об успехе батончиков из белого шоко­лада в Новой Зеландии и замороженных продуктов питания ассорти­ментной группы «Диетические блюда» в США.

Региональные управляющие, несмотря на описанный выше централизованный подход к управлению, в определенных делах обладают большой свободой действий, особенно в сфере маркетинга. Исследования по новым видам продукции централизованы, поэтому дублирование усилий сведено к минимуму. По завершении разработки новой продукции руководство компании предлагает ее филиалам и может требовать их проведения первичных рыночных испытаний. Однако руководство не настаивает на продвижении новой продукции на рынок, если управляющие филиалами не считают ее приемлемой. Если же продукт выбрасывается на рынок, управляющие на местах вольны приспосабливать его к местному рынку до тех пор, пока руководство компании не сочтет вносимые изменения чрезмерными и вредными. Один из наиболее ходовых продуктов «Нестле» — растворимый кофе марки «Нескафе» — имеет состав и цвет, индивидуальные для каждой страны. Помимо бюджетов и отчетов «Нестле» придает большое значение обмену информацией и разрушению барьеров между штаб-квартирой и филиалами. Метод принятия решений в штаб-квартире не остается неизменным. В 80-х годах в «Нестле» произошла определенная децентрализация.

Когда X. Маучер в 1992 году занял пост директора-распорядителя корпорации, трехуровневое утверждение требовалось даже для пресс-релизов. Новый руководитель сократил штаты в штаб-квартире, передал больше полномочий на средний уровень управления и заменил 25-страничные ежемесячные отчеты стандартным формуляром в одну страницу. До этого фирма стремилась сконцентрировать в одной точке управление функциональной, региональной и продуктовой сферами деятельности, означало, что окончательное решение может быть принято только после того, как оно будет согласовано с руководителем каждой из перечисленных сфер, что в значительной степени замедляло процесс принятия решений. От этого подхода отказались в середине 80-х годов, когда встал вопрос о сокращении штатов штаб-квартиры и ускорении принятия решений. Взамен был создан совет генеральных управляющих, в основном представляющих регионы, на которые фирма поделила мир. Многие действия компании требуют принятия решений о том, на кого возложить функции управления и контроля. Принятая в «Нестле» политика расширения главным образом посредством приобретения других фирм — одна из разновидностей действий, обусловливающих возникновение ситуаций, не вполне укладывающихся в установленный порядок распределения ответственности. Такая политика основана на делении, что разумнее внедряться на высоко конкурентный рынок путем покупки уже функционирующих на этом рынке фирм и перекачки в них необходимых средств, чем организовывать новые подразделения. Поскольку почти не бывает так, чтобы продукция и территориальное рас­положение приобретаемых фирм в точности соответствовали структуре «Нестле», новые производства приходится приспосабливать к ней.

Например, после приобретения фирмы «Штоуфер Фудс» (Staiffer Foods) «Нестле» впервые стала владелицей отелей. Фирма «Штоуфер Фудс» была высоко прибыльной, а руководству «Нестле» не хватало опыта в гостиничном бизнесе, поэтому на уровень филиала было пере­дано право принятия гораздо большего числа решений, чем обычно. Другой пример — приобретение компанией «Нестле» почти за 4 млрд долл. английской фирмы «Роунтри» (Rowntree) — создателя ба­тончиков «КитКэт» (KitKat) и других конфет. Американские филиалы отчитывались непосредственно перед руководством в Швейцарии, пока в 1981 году «Нестле» не ввела должность управляющего операци­ями на североамериканском рынке. Управляющий глобальными операциями «Нестле» поддержал этот шаг, поскольку у него появилось больше возможностей заниматься стратегическим планированием, а не повседневным контролем.

Конкурентные соображения влияли на решения «Нестле» о том, где именно сконцентрировать усилия. Например, стратегия быстрого роста в США опиралась на осознание того факта, что компания должна иметь большие размеры, чем конкуренты, также расширяющие свою дея­тельность через приобретения. Масштабы деятельности «Нестле» в США позволили ей создать разветвленную сеть супермаркетов, через которые происходит почти весь сбыт ее продукции на американском рынке.

Еще одним фактором, виляющим на гибкость принятия важных решений, является необходимость разделения собственности в отдель­ных заграничных филиалах в силу особых требований правительства, как, например, в Малайзии.

*Задания по ситуации:*

1. Охарактеризуйте существующую организационную структуру управле­ния компании

2. Целесообразно ли проводить какие-либо изменения данной структуры? Почему?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ***

1. Понятия структура управления. Принципы построения организационной структуры управления.

2. Виды организационных структур, их преимущества и недостатки: линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная.

***ПОСЛЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ СТУДЕНТ ДОЛЖЕН:***

*Знать: Принципы построения организационной структуры управления, особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям)*

*Уметь: Планировать и организовывать работу подразделения; формировать организационные структуры управления.*

**Практическое занятие №4. Исторический обзор развития теории управления**

***Цель работы:*** Дать понятие мотивации. Рассмотреть основы формирования мотивационной политики организации.

***Содержание материала:***

1.Значение и основные элементы мотивации. Первичные и вторичные потребности. Основы формирования мотивационной политики организации.

2.Содержательные теории: понятие, сущность. Маслоу, МакКлелланд, Альдефер, Герцберг. Их значения для современного процесса управления.

3.Теории процесса: понятие, сущность, значение. Теория ожидания, теория справедливости, модель Портера-Лоулера, теория равенства. Их значения для современного процесса управления.

***Оснащение:***

ситуации (раздаточный материал), компьютеры.

***Норма времени:*** 90 минут.

***Рекомендуемая литература и электронные источники:***

1. Менеджмент: учебник для СПО / под ред. Л. С. Леонтьевой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 287 с. – (Серия : Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-8972-4.

2. Менеджмент : Краткий курс. / М.И. Басаков. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016.– 148 с. - ISBN 978-5-394-00241-0.

***Методика выполнения***

**Задание 1** – Дайте определения следующим терминам:

1 Мотивация \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2 Потребность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3 Мотив \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4 Мотивирование \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5 Стимулирование \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6 Стимул \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7 Заработная плата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8 Карьера \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 2** – Заполните схему, представленную на рисунке:

Стимулы

Рисунок – Схема видов стимулов в организации

**Задание 3** – Заполнить схему, представленную на рисунке:

Рисунок – Пирамида потребностей А. Маслоу

**Задание 4** - Творческое задание:

Проанализируйте потребности 3 – 4 человек (сотрудников колледжа, Ваших родственников или Ваших друзей), выстроив их в иерархическом порядке в зависимости от важности на сегодняшней день. Подберите для выявленных потребностей факторы - мотиваторы, чтобы разработать программу по мотивированию представленных Вами людей.

Таблица – Анализ потребностей 3 – 4 человек в иерархическом порядке

|  |  |
| --- | --- |
| № | Имена (должности) людей и их потребности |
|  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |

Мероприятия по мотивированию: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 5.** Разработайте не менее десяти принципов (основных правил) менеджмента для конкретной или виртуальной организации, используя принципы Х. Эмерсона, А. Файоля, Г. Форда.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 6**– Заполните таблицу

Таблица – Анализ основных школ менеджмента и их учений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Название школы | Представители | Краткая характеристика основных положений |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |

**Задание 7** – Творческие задания:

1. Объясните: какое из понятий менеджмента более точно отражает суть менеджмента на российских предприятиях?

Ответ: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ***

1.Значение и основные элементы мотивации. Первичные и вторичные потребности. Основы формирования мотивационной политики организации.

2.Содержательные теории: понятие, сущность. Маслоу, МакКлелланд, Альдефер, Герцберг. Их значения для современного процесса управления.

3.Теории процесса: понятие, сущность, значение. Теория ожидания, теория справедливости, модель Портера-Лоулера, теория равенства. Их значения для современного процесса управления.

***ПОСЛЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ СТУДЕНТ ДОЛЖЕН:***

*Знать: Сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития.*

*Уметь: Разрабатывать мотивационную политику организации.*

**Практическое занятие №5. Роль менеджера в организации. Организационная культура**

***Цель работы:*** Определять направленность и уровень подготовленности личности. Психологические процессы и психические состояния лидера. Дать понятие контроль. Рассмотреть сущность и необходимость контроля деятельности экономического субъекта. Виды контроля.

***Содержание материала:***

1. Лидерство
2. Управление группами, руководство и лидерство.
3. Управление конфликтными ситуациями.

4. Сущность и необходимость контроля деятельности экономического субъекта

5. Виды контроля.

***Оснащение:***

ситуации (раздаточный материал), компьютеры.

***Норма времени:*** 90 минут.

***Рекомендуемая литература и электронные источники:***

1. Менеджмент: учебник для СПО / под ред. Л. С. Леонтьевой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 287 с. – (Серия : Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-8972-4.

2. Вопросы управления: журнал - Екатеринбург: Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2017-2019. – ISSN 2304-3369. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87622.html> (дата обращения: 07.11.2019). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

***Методика выполнения***

**Задание 1** – Дайте определения следующим терминам:

1. Как соотносятся между собой власть, влияние, лидерство?

2. Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей?

3. Перечислите качества, присущие истинному лидеру

4. В условиях экономической нестабильности и снижения жизненного уровня трудящихся самой эффективной является власть …

**Задание 2** - Изучите качества лидера на основе интеллектуальных способностей, черт характера и профессиональных навыков и оформите в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Интеллектуальные способности | Черты характера лидера | Профессиональные навыки |
|   |   |   |

Выбранный Вами стиль управления не может оставаться неизменным в различных управленческих ситуациях. Умелый руководитель должен анализировать ситуацию и приспосабливать к ней соответствующий стиль руководства. Кроме того, стиль управления должен меняться с ростом профессионального мастерства, опыта работы подчиненных.

Какие стили управления необходимо использовать в следующих ситуациях:

а) На начальном этапе формирования организации Вам необходимо распределить ресурсы, поставить цели, сформировать задачи перед подчиненными, у которых к тому же нет опыта в подобном виде деятельности.

б) Если Вам необходимо решить сложную задачу и есть время для выработки оптимального решения, а ваши подчиненные – достаточно грамотные и квалифицированные специалисты, имеющие свое мнение на этот счет.

в) Если коллектив, которым вы руководите, достаточно сплочен; люди, работающие в нем – профессионалы, имеющие большой стаж, а вам нужно выполнить ординарное задание в установленные сроки.

г) Если вам необходимо срочно устранить аварию, произошедшую на производственном участке.

Укажите достоинства и недостатки указанных стилей управления.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 3** – Заполните таблицу:

Таблица – Характеристика принципов контроля и действие этих принципов в организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (название организации)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Принцип | Характеристика | Действие принципа в организации |
| Непрерывность (периодичность) |  |  |
| Осуществление контроля в соответствии с четко сформу-лированными целями |  |  |
| Гибкость |  |  |
| Индивидуализированность |  |  |
| Экономичность |  |  |
| Согласованность с планированием |  |  |
| Принцип | Характеристика | Действие принципа в организации |
| Результативность |  |  |
| Ориентация на конкретные результаты |  |  |
| Контроль должен быть понятным для всех заинтересованных |  |  |
| Всеохватность |  |  |

**Задание 4.** Разработайте схему реализации процесса контроля в известной Вам организации. Найдите и опишите ситуацию, где бы контроль отрицательно воздействовал на людей

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Тест №** 1

***1. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Мак-Клелланда?***

1. успех;
2. деньги;
3. свобода;
4. безопасность.

***2.Поведение, ориентированное на контроль – это:***

1. действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности;
2. ориентирование на заниженные цели;
3. использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников;
4. ориентирование на завышенные цели.

***3.Мотивация является функцией:***

1. основной в цикле;
2. особой, независимой;
3. парной функцией;
4. взаимосвязанной со всеми функциями цикла.

***4.Партисипативность – это:***

1. распределение прибыли в связи с ростом производительности;
2. проектирование и перепроектирование работ;
3. вовлечение работников в анализ проблем и их решения;
4. метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам.

***5.Пятиуровневую иерархию человеческих потребностей разработал:***

1. Герцберг;
2. МакГрегор;
3. МакКлеланд;
4. Маслоу.

***6.Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:***

1. организация;
2. действие;
3. координация;
4. мотивация.

***7.Разработчиком пирамиды иерархии основных потребителей является:***

* 1. Д. Макклелланд;
	2. А. Маслоу;
	3. Ф. Герцберг;
	4. К. Альдерфер.

***8.В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?***

1. в объеме;
2. во времени осуществления;
3. в методах;
4. в объеме и методах.

***9.Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это:***

1. выбор стандартов;
2. выбор подходящей единицы измерения;
3. выбор критериев;
4. измерение результатов.

***10.Факторы, влияющие на процесс мотивации, разделил на гигиенические и мотивирующие:***

1. Лайкерт;
2. Гилбрет;
3. Герцберг ;
4. МакКлеланд.

**Тест № 2**

***1.Система контроля в организации обычно состоит:***

1. предварительного, текущего и заключительного;
2. текущего и заключительного;
3. предварительного и заключительного;
4. только из текущего контроля.

***2.Ступени мотивации по Маслоу – это:***

1. потребность развития и признания;
2. потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности;
3. социальная потребность и потребность в защищенности;
4. основные потребности.

***3.Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть:***

1. всеобъемлющим;
2. постоянно действующим;
3. экономным;
4. независимым.

***4.Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:***

1. мотивация по статусу;
2. внешняя мотивация;
3. мотивация по результату;
4. внутренняя мотивация.

***5.Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:***

1. бюджет;
2. заключение аудиторской организации;
3. баланс;
4. финансовый отчет за прошедший период времени.

***6.Целью контроля является:***

1. проверка выполнения плана;
2. сбор статистических сведений;
3. усиление зависимости подчиненных;
4. обеспечение руководства информацией для корректировки плана.

***7.Партисипативность – это:***

1. распределение прибыли в связи с ростом производительности;
2. проектирование и перепроектирование работ;
3. вовлечение работников в анализ проблем и их решения;
4. метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам.

***8.Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации МакКлелланда?***

1. успех;
2. деньги;
3. свобода;
4. безопасность.

***9.Система контроля в организации обычно состоит из:***

1. предварительного, текущего и заключительного;
2. текущего и заключительного;
3. предварительного и заключительного;
4. только из текущего контроля.

***10.Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:***

1. теория Абрахама Маслоу;
2. модель Портера Лоулера;
3. теория Фредерика Герцберга;
4. теория Макклеланда.

***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ***

1.Искусство делового общения в работе менеджера. Принципы делового общения.

2.Законы и приемы делового общения.

3.Процесс принятия и реализации управленческих решений. Методика принятия решений.

4.Теории лидерства. Ситуационное лидерство. Формальные и неформальные лидеры.

5.Виды организационного поведения. Понятие социальной роли. Взаимоотношения между людьми в организации. Факторы, влияющие на поведение.

6.Сущность и необходимость контроля деятельности экономического субъекта.

7.Виды контроля.

***ПОСЛЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ СТУДЕНТ ДОЛЖЕН:***

*Знать: Понятие психологии менеджмента и личности. Направленность и уровень подготовленности лидера. Психологические процессы и психические состояния личности - лидера.* *Функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта.*

*Уметь: Определять требования к личности современного менеджера, его саморазвитие. Применять знания и умения менеджера-лидера. Уметь планировать, организовывать и вести контроль за работой подразделения*

**Раздел 3. Методы управления в менеджменте**

**Практическое занятие №6. Деловая этика и социальная ответственность организации**

***Цель работы:*** Определять сущность и элементы руководства. Рассмотреть формы власти и влияние. Методы руководства менеджера. Юридическая и социальная ответственность в бизнесе. Этика и современное управление.

***Содержание материала***

1.Сущность и элементы руководства.

2.Форма власти и влияние. Неформальный лидер и работа с ним.

3.Стили руководства.

***Оснащение:***

ситуации (раздаточный материал), компьютеры.

***Норма времени:*** 90 минут.

***Рекомендуемая литература и электронные источники:***

1. Менеджмент: учебник для СПО / под ред. Л. С. Леонтьевой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 287 с. – (Серия : Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-8972-4.

2. Мальшина, Н. А. Менеджмент: учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. — 2-е изд. — Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 100 c. — ISBN 978-5-4486-0354-9, 978-5-4488-0199-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/76994.html (дата обращения: 12.11.2019). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

***Методика выполнения***

**Задание 1** – Дайте определения следующим терминам:

1. Руководство в организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.Целью руководства в организации являются: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.Понятие лидерства \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.Почему руководители недостаточно делегируют полномочия? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.Почему подчиненные не готовы нести ответственность? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6.Десять основных ошибок в управлении персоналом па предприятии можно сформулировать следующим образом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 2** - Заполните таблицу:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Авторитарный стиль | Демократический стиль | Либеральный стиль |
| Принятие решений |   |   |   |
| Планирование |   |   |   |
| Контроль |   |   |   |
| Отношение к подчиненным |   |   |   |
| Манера общения |   |   |   |

Перечислите и охарактеризуйте факторы, влияющие на эффективность стиля руководства. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 3** – Дайте определения следующим терминам:

1. Докажите, что процесс принятия управленческого решения является важнейшим этапом управленческой деятельности

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Перечислите уровни принятия решений и ключевые навыки, требуемые руководителю \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.Назовите основные принципы принятия эффективных решений (минимум 5) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_4. Назовите и опишите факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание**  **4**– Заполните сравнительную таблицу моделей менеджмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристики | Японская | Американская |
| Доминирующие качества делового человека |  |  |
| Критерии к продвижению по службе  |  |  |
| Профессиональная компетентность  |  |  |
| Процесс принятия решений   |  |  |
| Отношение работников к фирме и работе  |  |  |
| Характер проведения инноваций  |  |  |
| Форма деловых отношений  |  |  |

**Задание 5** –  Разгадайте кроссворд



По горизонтали:

1. То, на чем основывается менеджер при использовании интуитивной технологии принятия решения. 3. Модель принятия решения, которая применяется для принятия принципиально новых, необычных решений. 5. Один из факторов, который влияет на принятие решения менеджером. 6. Выбор, который необходимо сделать менеджеру в затруднительной ситуации. 8. Один из критериев для обозначения качества информационных материалов. 9. Поиск вариантов от противного. 10. Использование подобных решений из других сфер деятельности.

По вертикали:

2. Один из критериев для обозначения качества информационных материалов, означающийспособность удовлетворять информационную потребность в приемлемый для выполнения срок. 4. Модель принятия решения, при которой менеджер имеет полную информацию о проблеме, о возможных альтернативах и их последствиях. 7. Один из факторов, который влияет на принятие решения менеджером.

**Задание 6:** ответить письменно

- Какие вопросы охватывает профессиональная этика? Каково место профессиональной этики в структуре этического знания?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- Чем этикет отличается от этики? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- Какие проблемы охватывает этическое знание? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 7:** Профессиональные задачи:

Задача 1. Во время делового общения Ваш подчиненный К-в в процессе обсуждения его проекта не принимает Ваших замечаний, «вышел из себя», разговаривает самоуверенно и грубо. Его поведение подрывает Ваш авторитет, ведь на совещании присутствуют все сотрудники вверенного Вам подразделения. Что Вы предпримете? Опишите свои действия.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задача 2. Молодой девушке (22 года), только что окончившей колледж, предстоит встреча с руководителем фирмы, в которой она хочет работать, по поводу ее трудоустройства. Девушка крайне заинтересована в получении этого места. Опишите детали ее имиджа и поведения в момент встречи если:

а) руководитель – мужчина 40 лет, самоуверенный, несколько жесткий в общении, известен своими «служебными романами» с подчиненными;

б) руководитель – женщина 30 лет, основавшая данную фирму несколько лет назад и добившаяся своего преуспевания в бизнесе самостоятельно.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задача 3. Руководитель в эго-состоянии «Критикующего Родителя» говорит подчиненному следующее:

– Вы опять все напутали, Вам ничего нельзя поручить, этот отчет следует переделать!

Представьте возможные варианты ответа подчиненного в различных эго-состояниях, а также опишите последствия каждого из ответов.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задача 4. Во время предстоящей деловой беседы Вам необходимо будет убедить руководителя принять и одобрить Ваш подход к решению проблемы. Перечислите, какие невербальные средства общения Вы будете использовать во время этой деловой беседы.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задача 5. На презентации фирмы, сотрудником которой Вы являетесь, Ваш руководитель поручил Вам «опекать и развлекать» лиц, от которых зависит дальнейшее развитие и преуспевание Вашей организации. Вы незнакомы с этими людьми. Как Вы начнете беседу и почему выберете именно такой вариант начала общения?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задача 6. Руководство предприятия поручило Вам возглавить команду, представляющую Вашу организацию на предстоящих переговорах с конкурентами. Вам предстоит выработать стратегию поведения и выбрать метод ведения переговоров. Конкуренты менее чем Вы заинтересованы в компромиссном решении. У них есть преимущества в позиции, кроме того, они не готовы идти на уступки. В то же время руководителем их команды является педантичный, самоуверенный человек, не склонный преувеличивать свои запросы. Опишите стратегию поведения своей команды и метод ведения переговоров, который Вы предпочтете. Почему Вы остановились именно на этом методе?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 8:**

Определить тему для ведения переговоров.

Выбрать конкретные приемы переговоров.

Составить план проведения переговоров.

Разработать технику ведения переговоров на основании лекционного материала и национальных особенностей стилей ведения переговоров.

Порядок работы

1.Определить тему для ведения переговоров.

2.Выбрать конкретные приемы переговоров:

- постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов

- поиск общей зоны решения;

- метод прямого открытия позиций;

- разделение проблемы на отдельные составляющие;

- блоковая тактика;

- максимальное завышение требований;

- расстановка ложных акцентов в собственной позиции;

- прием «салями»;

- выдвижение требований по нарастающей и т.д.

Обосновать свой выбор.

3. Составить план проведения переговоров.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Тест:**

***1. Решение – это выбор:***

а) перспективы;

б) альтернативы;

в) возможностей;

г) проблемы;

д) ситуации.

***2. В процессе принятия решения потребность в технологии, еще не разработанной, инструкции, неадекватность средств, высокая конкуренция, законы являются:***

а) критериями;

б) обстоятельствами;

в) ограничениями;

г) альтернативами;

д) правильного ответа нет.

***3. Решение, определяющее направление деятельности организации:***

а) текущее;

б) тактическое;

в) стратегическое;

г) схематическое;

д) иерархическое.

***4. Какое, по способу принятия решения требует больше времени?***

а) рациональное;

б) интуитивное;

в) адаптационное;

г) директивное;

д) рекомендательное.

***5. Какое решение основано на здравом смысле и опыте руководителя?***

а) рациональное;

б) интуитивное;

в) адаптационное;

г) директивное;

д) рекомендательное.

***6. Решение, алгоритм принятия которого известен, называется:***

а) незапрограммированным;

б) запрограммированным;

в) консультативным;

г) координирующим;

д) правильного ответа нет.

***7. Из перечисленных этапов: 1) определение альтернатив; 2)диагностика проблем; 3) оценка альтернатив; 4) реализация решения; 5) выбор альтернативы; 6) формулировка ограничений и критериев – представьте порядок принятия рационального управленческого решения***

а) 1, 2, 3, 4, 5, 6;

б) 6, 5, 3, 4, 2, 1;

в) 2, 6, 1, 3, 5, 4;

г) 6, 5, 4, 2, 3, 1.

***8. Стандарты, по которым проводится оценка альтернатив, называют:***

а) ограничениями;

б) критериями;

в) преимуществами;

г) инструкциями;

д) ситуациями.

***9. Реализация решения – это:***

а) выбор альтернативы;

б) анализ альтернатив;

г) устранение проблемы;

д) утверждение решения.

***10. Человека, проявляющего более высокий, чем остальные, уровень активности и влияния на принимаемые решения, ведущего за собой остальных, называют:***

а) руководителем;

б) менеджером;

в) лидером;

г) начальником.

***11. Главной особенностью деятельности любого руководителя является:***

а) престижность работы;

б) общение с людьми;

в) высокий авторитет;

г) владение частью акций предприятия.

***12. Уважение, доверие, признание профессиональной компетентности со стороны сотрудников определяется понятием:***

а) руководство;

б) статус;

в) авторитет;

г) власть.

***13. К профессиональным качествам руководителя относятся:***

а) компетентность;

б) общая культура;

в) умение планировать;

г) все перечисленные.

***14. Оптимальными взаимоотношениями между руководителем и неформальным лидером в коллективе считаются отношения:***

а) сотрудничества;

б) приятельства;

в) соперничества

г) разделения сфер влияния.

***15. Наиболее эффективным стилем руководства в условиях экстремальной ситуации является:***

а) авторитарный;

б) демократический;

в) попустительский;

г) бюрократический.

***16. Для решения задач, требующих точного и обязательного выполнения всех процедур, строгого распределения обязанностей, четкого соблюдения сроков выполнения, наиболее эффективен стиль руководства:***

а) авторитарный;

б) демократический;

в) бюрократический;

г) попустительский.

***17. Наивысшей стадии развития коллектива более всего соответствует стиль руководства:***

а) авторитарный;

б) демократический;

в) попустительский;

г) бюрократический.

***18. Оптимальными взаимоотношениями между руководителем и неформальным лидером в коллективе считаются отношения:***

а) сотрудничества;

б) приятельства;

в) соперничества;

г) разделение сфер влияния.

***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ***

1. Методы руководства менеджера.
2. Понятие психологии менеджмента и личности.
3. Направленность и уровень подготовленности личности.
4. Сущность и элементы руководства.
5. Форма власти и влияние. Неформальный лидер и работа с ним.
6. Стили руководства.

***ПОСЛЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ СТУДЕНТ ДОЛЖЕН:***

***Знать:*** *процесс принятия и реализации управленческих решений, стили управления, коммуникации, деловое общение. Методы руководства менеджера. Юридическую и социальную ответственность в бизнесе. Этику и современное управление.*

***Уметь:*** *применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения. Определять психологические свойства личности.*

**Практическое занятие №7. Организационный конфликт. Анализ конфликтной ситуации**

***Цель работы:*** Анализ конфликтных ситуаций в трудовых коллективах.

***Содержание материала***

1.Виды конфликтов и их характеристика. Способы управления конфликтами.

2.Сущность и динамика стрессов. Характеристика симптомов стресса.

***Оснащение:***

ситуации (раздаточный материал), компьютеры.

***Норма времени:*** 90 минут.

***Рекомендуемая литература и электронные источники:***

1. Менеджмент: учебник для СПО / под ред. Л. С. Леонтьевой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 287 с. – (Серия : Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-8972-4.

2. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. – 4-е изд., перераб и доп. – М.: Проспект, 2016. – 616 с. – ISBN 978-5-392-01767-6.

3. Олейник, Т. Л. Логистический менеджмент: учебное пособие / Т. Л. Олейник, Ю. А. Яцык. — 3-е изд. — Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 252 c. — ISBN 978-5-4486-0648-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82554.html> (дата обращения: 12.11.2019).— Режим доступа: для авторизир. пользователей

***Методика выполнения***

**Задание 1**.

1. Назовите и охарактеризуйте основные элементы конфликта: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Основные причины конфликтов:

2.1. Организационные факторы:

- ограниченность ресурсов, неправильное или несправедливое их распределение (привести пример)

- несогласованность или противоречивость целей (привести пример)

- нечеткое распределение прав и обязанностей (привести пример)

- противоречие между функциями и фактически осуществляемой деятельностью (привести пример)

- взаимозависимость задач (привести пример)

- неблагоприятные условия труда (привести пример) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.2. Личностные факторы: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Какой способ является лучшим при разрешении конфликтов? (почему) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Насколько опасен стресс для человека? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.Оценка эффективности системы управления осуществляется по критериям количественного и качественного характера:

1. Качественные показатели:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.Количественные показатели:

а)Трудовые:

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

б)Финансовые:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 2.** На заседании Совета директоров туристической фирмы выяснилось, что члены Совета получают важные отчеты слишком поздно, не успевают должным образом с ними ознакомиться и подготовиться к работе.

Защищаясь, два административных работника утверждали, что почти невозможно писать отчеты в офисе, где их беспрерывно отвлекают телефонные звонки или посетители. Трудно работать дома, поскольку компьютер с текстовым редактором нужен в офисе. Председатель Совета директоров должен найти решение проблемы.

1. Укажите причину и тип конфликта.

2. Предложите решение конфликта.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 3.** Руководителю торгового предприятия Шалейникову И. И. дали ложные сведения о нарушении трудовой дисциплины продавцом кондитерского отдела Фроловой З. В.

На общем собрании трудового коллектива Шалейников И. И., не проверив полученную им информацию, публично объявил Фроловой З. В. замечание и высказал сомнения в ее честности.

После собрания между Фроловой З. В. и Шалейниковым И. И. состоялся разговор, в результате которого ситуация прояснилась, и руководитель извинился перед Фроловой З. В., но он не сделал этого публично.

После собрания отношение трудового коллектива к Фроловой З. В. изменилось, ей перестали доверять как прежде. Фролова З. В. не могла объяснить ситуацию каждому и решила уволиться.

1. Какие виды конфликта отражены в ситуации?

2. Как должен был поступить руководитель предприятия?

3. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

а) не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ответ обоснуйте. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Тест:**

***1. Конфликты в организациях – явление:***

а) нежелательное;

б) желательное;

в) неизбежное;

г) разрушительное.

***2. Стресс не опасен и даже полезен для индивида, если он:***

а) является следствием перезагрузки в результате выполнения важной работы;

б) непродолжительный и неглубокий;

в) представляет собой периодически возникающее напряжение в подразделении по поводу выполняемой работы;

г) является следствием выполнения работы, не соответствующей квалификации.

***3. Внутриличностный ролевой конфликт может стать причиной:***

а) умеренного стресса;

б) чрезмерного стресса;

в) удовлетворения работой;

г) умеренной работы.

***4. Если предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, то конфликт можно разрешить:***

а) проявив настойчивость; б) уйдя от конфликта;

в) пойдя на компромисс; г) пойдя на уступку.

***5. Чрезмерный стресс не является следствием:***

а) напряженной успешной работы;

б) отсутствия работы;

в) удручающих результатов работы;

г) непосильной работы.

***6. Причины межличностных конфликтов:***

а) несходство характеров; б) ограниченность ресурсов;

в) взаимозависимость задач;

г) все ответы верны; д) правильного ответа нет.

***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ***

1.Виды конфликтов и их характеристика. Способы управления конфликтами.

2.Сущность и динамика стрессов. Характеристика симптомов стресса.

***ПОСЛЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ СТУДЕНТ ДОЛЖЕН:***

***Знать:*** *Какие способы решения конфликтных ситуаций*

***Уметь:*** *Определять стрессы и факторы, что их вызывают, пути их избегания*

**Список литературы**

**Основные источники:**

1. Менеджмент: учебник для СПО / под ред. Л. С. Леонтьевой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 287 с. – (Серия : Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-8972-4.

**Дополнительные источники:**

**Печатные источники:**

1. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. – 4-е изд., перераб и доп. – М.: Проспект, 2016. – 616 с. – ISBN 978-5-392-01767-6.
2. Загородников, С. В. Краткий курс по менеджменту : учеб. пособие / С.В. Загородников. – 4-е изд. стер. – М. : Издательство «Окей-книга», 2017. – 160 с. – (Скорая помощь студенту. Краткий курс). - ISBN 978-5-409-00016-5.
3. Менеджмент : Краткий курс. / М.И. Басаков. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 148 с. - ISBN 978-5-394-00241-0.
4. Набиев, Р. А. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие / Р.А. Набиев, Т.Ф. Локтева, Е.Н. Вахромов.–М.: Финансы и статистика, 2016 –144 с. -ISBN 978-5-279-03291-4.

**Электронные источники:**

1. Вопросы управления: журнал - Екатеринбург: Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2017-2019. – ISSN 2304-3369. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87622.html> (дата обращения: 07.11.2019). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Мальшина, Н. А. Менеджмент: учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. — 2-е изд. — Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 100 c. — ISBN 978-5-4486-0354-9, 978-5-4488-0199-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/76994.html> (дата обращения: 12.11.2019). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Олейник, Т. Л. Логистический менеджмент: учебное пособие / Т. Л. Олейник, Ю. А. Яцык. — 3-е изд. — Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 252 c. — ISBN 978-5-4486-0648-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82554.html> (дата обращения: 12.11.2019).— Режим доступа: для авторизир. пользователей

**Интернет-ресурсы:**

1. Административно-управленческий портал: [http://www.aup.ru](http://www.aup.ru/)/.
2. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»: <http://www.ecsocman.edu.ru/>.
3. Иванова И. А., Сергеев А. М. «Менеджмент» <https://urait.ru/book/menedzhment-452215>
4. «Менеджмент: методы принятия управленческих решений» Под ред. Иванова П.В. <https://urait.ru/book/menedzhment-metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-448872>
5. «Менеджмент. Практикум» Под ред. Кузнецова Ю.В <https://urait.ru/book/menedzhment-praktikum-452214>
6. www.yandex.ru
7. www.rambler.ru
8. www.google.ru
9. www.mail.ru