**УПРАЖНЕНИЯ**

**Упражнение 1 (***к теме 1***)**

1.1. Сформулируйте понятия «управление», «менеджмент».

1.2. Заполните таблицу, используя формулировки, приведенные в литературных источниках, а так же ваши определения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Понятия | Определения из учебников | Ваши определения |
| Управление |  |  |
| Менеджмент |  |  |
| Школа управления |  |  |
| Система управления |  |  |
| Принципы управления |  |  |

**Упражнение 2 (***к теме 1***)**

Укажите в схеме основные школы управления в соответствии с их представителями:

Ф.Тейлор

Л. Гилберт

Э.Мейо

А.Маслоу

Д.Мак-Грегор

Ф.Герцберг

А.Файоль

М.Вебер

**Упражнение 3 (***к теме 1***)**

3.1. Определите особенности третьего периода развития науки управления.

3.2. Раскройте особенности в развитии управления в 4-м информационном периоде.

3.3. Опишите главные тенденции развития мировой экономики, которые будут иметь определяющее значение в развитии науки управления в ХХI веке.

3.4. Выявите отличия административной школы управления от научной.

**Упражнение 4 (***к теме 3***)**

4.1. Проанализируйте весомость функций управления, планирования и организации. Выясните роль каждой из них на предприятии.

4.2. Сформулируйте сущность концепции «кнута и пряника» и опишите её эволюцию.

4.3. Разработайте схему реализации процесса контроля на предприятии. Найдите и опишите ситуацию, где бы контроль отрицательно воздействовал на людей.

4.4. В чём суть взаимосвязи общих и специальных функций управления.

**Упражнение 5 (***к теме 5***)**

Составьте алгоритм (последовательность) решения управленческих задач, пронумеровав нижеперечисленные действия номерами от 1 до 17:

* Документальное оформление задач;
* Определение разрешимости проблемы;
* Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого;
* Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме;
* Оформление решения;
* Разработка вариантов решения проблемы;
* Определение существования проблемы;
* Оценка новизны проблемы;
* Контроль за исполнением решения;
* Выбор решения;
* Оценка вариантов решения;
* Организация выполнения решения;
* Постановка задачи исполнителям;
* Выбор критерия оценки вариантов решения;
* Установление взаимосвязи с другими проблемами;
* Формулирование проблемы;
* Определение причин возникновения ошибок.

**Упражнение 6 (***к теме 5***)**

1. Составьте дерево решений, чтобы лучше и нагляднее представить себе ситуацию выбора.

Предприятию А предложено изготовить образец нового регулятора. В случае, если образец по своим качествам превзойдет старые регуляторы, предприятие А получит заказ на изготовление 500 новых регуляторов стоимостью 250 ден. ед. за штуку. Конструкторская служба предприятия находит, что имеются благоприятные условия для разработки и производства нового регулятора. При этом расходы на исследовательские работы и конструирование составляют 2500 ден. ед., на изготовление образцов также 2500 ден. ед.

Основные затраты производства серии из 500 новых регуляторов составляют при применении прежней технологии 10 000 ден. ед., к которым прибавляются дополнительные расходы в пределах 190 ден. ед. в расчете на один регулятор.

При внедрении новой технологии основные расходы были бы на 4000 больше: (14 000 - 10 000), однако таким путем удалось бы уменьшить дополнительные расходы в расчете на один регулятор со 190 до 164 ден. ед.

Если выяснится, что новая технология не будет в срок готова к внедрению, можно все же выполнить заказ в срок с помощью старой технологии, но при этом дополнительные затраты составят 2000 ден. ед.

Кроме того, следует учесть, что в случае принятия заказа уменьшаются производственные мощности предприятия по изготовлению старой продукции, поэтому предприятие потеряет 5000 ден. ед.

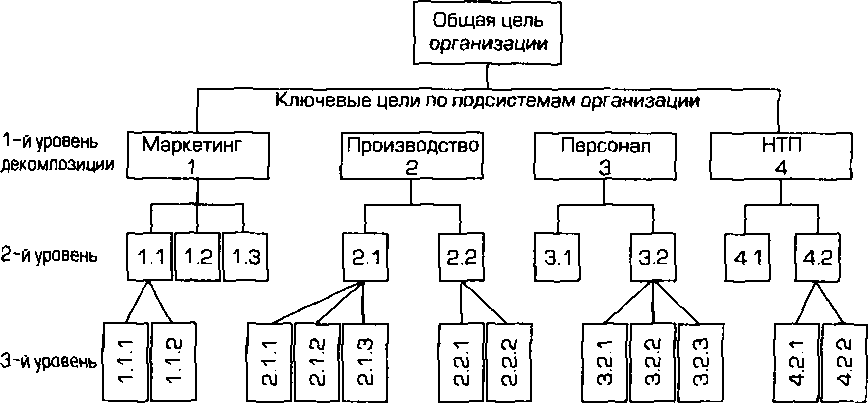
*Методические указания для выполнения упражнения 6:*

Дерево целей.

Количество и разнообразие целей и задач в управлении настолько велики, что без комплексного, системного похода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа — дерева целей (рис. 1.). Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

* общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
* при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
* при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
* подцели каждого уровня должны быть независимыми друг от друга и не выводимыми друг из друга;
* фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Пример построения дерева целей дан на рисунке 6.1.



*Рис. 6.1* Дерево целей организации

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее управления. Аналогично строится и дерево решений.

**Упражнение 7 (***к теме 6***)**

7.1. Назовите и охарактеризуйте слагаемые организации (ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда, подразделения и необходимость управления)

7.2. Дайте характеристику внешней среды предприятия.

7.3. Опишите параметры внутренней среды предприятия.

7.4. Приведите примеры, подтверждающие положение о том, что управление – это профессия. На конкретных примерах покажите отличия управленческой работы от других видов трудовой деятельности.

7.5. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда.

7.6. Выявите и опишите различия управленческой деятельности по трем уровням управления.

**Упражнение 8 (***к теме 6***)**

Перечислите факторы, препятствующие эффективному взаимодействию предприятия с внешней средой, и занесите их в таблицу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы, негативно влияющие на взаимодействие | Степень значимости факторов | Меры по ослаблению влияния |
|  |  |  |

**Упражнение 9 (***к теме 7***)**

9.1. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в какой-либо известной вам организации. Опишите их.

9.2. Спроектируйте организационную структуру организации любого типа.

**Упражнение 10 (***к теме 7***)**

Изучить организационные структуры ОАО «Нафтан» и Завод "Полимир" ОАО "Нафтан" и определить к какому типу они относятся.

**Упражнение 11 (***к теме 8***)**

Назовите и дайте характеристику информации при подборе кадров на предприятии. Выясните, какие из них носят объективный, а какие субъективный характер. Составьте перечень источников информации.

**Упражнение 12 (***к теме 11***)**

12.1. Разработайте модель влияния руководителя на подчиненных, использовав способы эмоционального и рассудочного влияния.

12.2. Назовите и дайте характеристику разновидностей ложного авторитета

12.3. Назовите основные виды темпераментов и характеров личности, раскройте их содержание.

12.4. На конкретных примерах покажите применение руководителем различных методов управления и стилей руководства.

12.5. Выявите случаи, когда стиль руководства сдерживает развитие и вступает в противоречие с методами управления.

12.6. Поясните, почему стиль, ориентированный на человека, не всегда оказывается эффективным.

12.7. Почему один и тот же стиль руководства не подходит для всех организаций

**Упражнение 13 (***к теме 11***)**

В исследованиях было выявлено 20 основных видов отношений, и по каждому из них был выявлен доминирующий из трех возможных (авторитарный, либеральный, демократический) тип отношений. Они представлены ниже. Распределите отношения по стилям управления.

1.Моделирование полномочий:

1) руководитель сосредоточивает полномочия у себя; 2) делит их со своими сотрудниками; 3) передает полномочия, но на контроль исполнения затрачивает времени больше, чем если бы их выполнял сам.

2.Установление ответственности:

1) делит ее с подчиненными; 2) старается возложить ее на подчиненных; 3) берет ее полностью на себя.

3.Активность и инициативность:

1) ожидает инициативу со стороны, сам избегает проявлять ее; 2) исходит только от руководителя, а со стороны подчиненных не поощряется; 3) ее проявляют и руководитель, и подчиненные.

4.Организация выработки решений по управлению коллективом:

1)применяет и отменяет решения единолично; 2) решает дела вместе с подчиненными, а единолично – лишь самые срочные вопросы; 3) обходит решение вопросов, особенно сложных.

5.Поведение при недостатке знаний:

1) не стремиться восполнить пробелы в своих знаниях; 2) решает лично доже те вопросы, с которыми недостаточно знаком; 3) не скрывает своего не знания.

6.Позиция относительно самостоятельности подчиненных:

1) навязывает им свое мнение; 2) подчиненные предоставлены сами себе; 3) заинтересован в их самостоятельной работе.

7.Преобладающие методы руководства:

1) обычно приказывает, никогда не просит; 2) часто делает замечания и выносит выговоры подчиненным; 3) обращается к ним за советами, с поручениями и просьбами.

8.Способы поддержания трудовой дисциплины:

1) не в состоянии ее контролировать; 2) поддерживает ее преимущественно методами убеждения; 3) требует формального соблюдения дисциплины и беспрекословного подчинения.

9.Осуществление контроля деятельности подчиненных:

1) контролирует регулярно, но не вмешивается в их работу; 2) контролирует работу от случая к случаю; 3) постоянно и жестко контролирует работу подчиненных, причем в процессе контроля вмешивается в их деятельность.

10.Характер требовательности к подчиненным:

1) придирается, предъявляет к ним несправедливые требования, требует по принципу «давай – давай»; 2) справедливо требует; 3) требует эпизодически, нерегулярно.

11.Реакция на советы и возражения подчиненных:

1) не считается с их соображениями; 2) далеко не всегда имеет свое мнение, подчас подчиненные дают не только советы, но и указания; 3) регулярно советуется с ними, особенно в сложных ситуациях.

12.Восприятие критики со стороны подчиненных:

1) на критику не обижается и старается использовать ее для улучшения обстановки в коллективе; 2) критику выслушивает и обещает принять соответствующие меры, но ничего не предпринимает; 3) не скрывает своего отрицательного отношения к критике.

13.Состояние контактов с подчиненными:

1) сознательно ограничивает общение с ними и держится от них на расстоянии; 2) регулярно общается с ними и информирует их о проблемах коллектива; 3) выступает в панибратские отношения с ними.

14.Психологический такт в общении:

1) в общении равнодушен; 2) обращается с подчиненными, не считаясь с общественными нормами, проявляет временами нетактичность и даже грубость; 3) обращается вежливо и доброжелательно.

15.Самооценка:

1) ничем не обнаруживает своего превосходства над подчиненными; 2) безразличен к тому, как они его оценивают; 3) считает себя незаменимым в коллективе.

16. Соотношение решений функциональных и социально-психологических задач:

1) интересуется только достижением функциональных целей, независимо от настроения подчиненных; 2) старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе, удовлетворяет справедливые требования их; 3) не заинтересован в работе и подходит к ней формально.

17. Сотрудничество и взаимное доверие:

1) индифферентны по отношению друг к другу;

2) в коллективе отсутствуют отношения взаимного доверия и сотрудничества;

3) работники поддерживают дружеские отношения.

18. Ближайшее окружение:

1) старается окружить себя квалифицированными специалистами, и исполнители считают себя квалифицированными специалистами;

2) исполнители считают себя квалифицированнее руководителя;

3) помощники и заместители подчиняются руководителю безоговорочно.

19. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

1) не снижается; 2) повышается; 3) снижается.

20. Отношение к нововведениям:

старается их избегать; 2) охотно их поддерживает; 3) консервативен.

**Упражнение 14 (***к теме 11***)**

Объедините в триады аналогичные названия стилей руководства:

1.авторитарный; 2. попустительский; 3. демократический; 4. директивный; 5. коллегиальный;6. либеральный; 7. автократичный;. 8. анархический; 9. интегральный.

Выберите правильный ответ: а) 1, 4, 7; б) 3, 5, 9; в) 2, 6, 8.

**Упражнение 15 (***к теме 12***)**

Составьте деловое письмо в предложенной преподавателем ситуации, основываясь на предложенных ниже правилах написания эффективного делового письма

*Написание эффективного делового письма*

Письменная речь выполняет несколько иную функцию, чем устная. Письменная речь помогает общаться на расстоянии. Бумажная коммуникация – важная часть работы руководителя и специалиста. Следует отметить и отсутствие прямой связи между умением говорить и умением писать. Не каждый, умеющий говорить, точно так же убедительно может изложить это письменно.

Любое письменное сообщение включает три основных элемента, совершенствование которых означает развитие ваших коммуникативных способностей писать. Это: структура и схема сообщения; содержание письма; стиль изложения и его эмоциональная окраска.

Некоторые советы для эффективного делового письма.

Четко определите цель письма, которая должна быть ясной и понятной получателю, как и то, какой ответ вы хотите получить.

Исходя из цели, определите порядок и соотношение основных частей сообщения.

Основываясь на принципах кратности и ясности, проверьте длину предположений. Не допускайте менторского тона, жаргона, высокомерия.

Избегайте пышности и витиеватости, штампов и клише.

Проверьте тот ли тон в письме, который для вас необходим.

Обратите особое внимание на недопущение грамматических и орфографических ошибок.