

Задания для выполнения контрольной работы по дисциплине «Основы менеджмента»

Задания для выполнения контрольной работы содержат основные пункты, которые, как правило, включают обсуждение ключевых понятий в рамках рассматриваемой темы, а также варианты заданий, на которые необходимо дать развернутые ответы. Ниже представлен перечень заданий по темам для выполнения контрольной работы. Ознакомьтесь с темами и вариантами заданий и изучите методические рекомендации по выполнению контрольной работы.

Тема 1. Проектирование работы в организации.

Задание

Раскройте понятия: «работа», «проектирование работы», «перепроектирование работы». Представьте схему модели проектирования работы и дайте краткий поясняющий комментарий особенностей применения данной модели.

Вариант задания 1.

Раскройте цель и основные характеристики этапа «Анализ работы» в модели проектирования работы.

Вариант задания 2.

Дайте определение понятий «масштаб работы» и «сложность работы». Представьте сравнительную характеристику моделей «расширение масштаба работы» и «ротации работы». Поясните область применения данных моделей проектирования работы, используя примеры.

Вариант задания 3.

Перечислите модели проектирования работы. Раскройте цель и основные характеристики модели проектирования работы «Обогащение работы». Приведите схему модели характеристик работы Дж. Хакмана и Г.Олдхэма и поясните особенности применения модели проектирования работы «Обогащение работы».

Тема 2. Коммуникации в управлении организацией.

Задание

Раскройте понятие: «коммуникация». Опишите природу коммуникации и роль коммуникации в управлении организацией.

Вариант задания 1.

Представьте схему модели процесса коммуникации и дайте краткий поясняющий комментарий особенностей применения данной модели. Перечислите возможные проблемы, непосредственно связанные с коммуникацией в организации.

Вариант задания 2.

Раскройте понятие «коммуникационная сеть». Постройте схему коммуникационной сети, используя пример работы менеджера подразделения (например, менеджера отдела продаж, начальника цеха, руководителя отдела информационных технологий и т.п.)

Тема 3. Управление конфликтом

Задание

Изучите учебную ситуацию, представленную в Приложении А. Изучите теоретические инструменты управления конфликтом, представленные в Приложении А, а также других источников.

Используя описание учебной ситуации, определите признаки конфликта и тип конфликта. Определите участников конфликта и выделите конфликтующие стороны. Определите предмет и объект рассматриваемого конфликта.

Вариант задания 1.

Определите и поясните источники рассматриваемого конфликта. Укажите основные ошибки, которые допустил руководитель группы. Какие итоги конфликта должен получить руководитель группы при конструктивном разрешении конфликта.

Вариант задания 2.

Опишите действующие стратегии управления конфликтом, используемые руководителем группы. Предложите, на Ваш взгляд, подходы и стратегии управления конфликтом, которые следовало использовать руководителю группы. Поясните уместность применения подходов и стратегий для рассматриваемой ситуации.

Тема 4. Лидерство в менеджменте.

Задание.

Опишите природу и понятие лидерства, роль лидерства в управлении и основные отличия лидера от менеджера.

Вариант задания 1.

Раскройте понятие и основные характеристики теории атрибутивного лидерства. Кратко поясните особенности использования теории атрибутивного лидерства.

Вариант задания 2.

Раскройте понятие и основные характеристики ситуационного подхода к управлению Ф.Фидлера. Кратко поясните особенности ситуационного подхода к управлению.

Вариант задания 3.

Раскройте понятие концепций харизматического лидерства и преобразующего лидерства. Определите различия и особенности применения данных концепций лидерства.

Тема 5. Управление организационной культурой.

Задание.

Раскройте понятие, сущность и содержание концепции организационной культуры. Приведите пример компании, в котором определите тип рассматриваемой организационной культуры (Приложение Б) и поясните уместность его применения.

Вариант задания 1.

Раскройте роль культуры в управлении организацией. Укажите принципы формирования и поддержания организационной культуры.

Вариант задания 2.

Раскройте подходы к изменению организационной культуры. Поясните взаимосвязь существующей организационной культуры и стратегии компании.

Вариант задания 3.

Раскройте взаимосвязь понятий концепций организационной культуры, структуры организации и модели доминирующего стиля управления.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы по дисциплине «Основы менеджмента»

Вариант заданий для контрольной работы включает две темы, в каждой из которых необходимо дать письменный ответ на основное задание и предложенный вариант задания, как это показано в таблице 1.

Таблица 1 – Варианты заданий для выполнения контрольной работы.

Вариант задания	Тема (раздел 1)	Вариант задания по теме	Тема (раздел 2)	Вариант задания по теме
1	1	1	5	3
2	1	2	4	2
3	1	3	2	1
4	2	2	4	1
5	2	1	5	2
6	3	1	4	3
7	3	2	5	1
8	4	1	1	3
9	4	2	5	1
10	4	3	2	2

Предложенные варианты заданий выполняются студентами индивидуально. Вам необходимо выбрать номер варианта заданий, который соответствует последней цифре номера зачётной книжки студента.

Вы можете сформировать собственный вариант задания из двух тем, которые наиболее значимы для Вашей деятельности на работе в настоящее время, а выполнение соответствующих заданий будет полезным в Вашей дальнейшей практике.

Описание основных теоретических моделей и инструментов, которые следует использовать для выполнения заданий, представлены в источниках [1,2], а также в приложениях А и Б. Современное толкование ряда теоретических моделей изложено в источниках [3-8]. В случае необходимости это поможет Вам разобраться с применением соответствующих теоретических инструментов.

При выполнении заданий Вы можете использовать одни и те же практические примеры при обсуждении особенностей применения теоретических моделей или инструментов в рамках заданной темы.

Поощряется применение схем теоретических моделей или инструментов, поясняющих понятие или особенности применения теоретических моделей в рамках заданной темы.

Пример содержания контрольной работы по варианту 7

Содержание

Раздел 1. Управление конфликтом

- 1.1. Определение конфликта. Признаки и тип конфликта в рассматриваемой ситуации.
- 1.2. Участники конфликта и конфликтующие стороны.
- 1.3. Предмет и объект рассматриваемого конфликта.
- 1.4. Описание действующих стратегий управления конфликтом, которые использует руководитель группы.
- 1.5. Рекомендации по применению подходов и стратегий управления конфликтом, которые следует использовать руководителю группы. Уместность применения данных подходов и стратегий для рассматриваемой ситуации.

Раздел 2. Управление организационной культурой.

- 2.1. Понятие, сущность и содержание концепции организационной культуры.
- 2.2. Пример использования типа организационной культуры в деятельности компании.
- 2.3. Роль культуры в управлении организацией.
- 2.4. Принципы формирования и поддержания организационной культуры.

Контрольная работа предоставляется в формате отчета на листах А4, требования к работе должны соответствовать стандарту представления контрольных работ в ГУАП.

Объем контрольной работы примерно 12 – 15 страниц формата А4 в настройке Word-редактора, аналогичной данному файлу.

Список использованных источников

1. [658.012 (075) Л88] Лысов О.Е. Менеджмент: учебное пособие / СПб., 2004.
2. [658.012 (075) Л88] Лысов О.Е. Менеджмент: программа, методические указания и контрольные задания / СПб., 2004.
3. Дмитриев А.В. Конфликтология. – М.: Гардарики, 2010.
4. [005.1(075) В54] Виханский О. С. Менеджмент: учебник/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер.. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014.
5. [005.1(075) Г 41] Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник для вузов/ И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп.. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
6. Менеджмент: Учебно-практическое пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов, И.В. Вдовина, Е.В. Доценко. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013. - 284 с.
<http://znanium.com/bookread.php?book=208965>
7. Ворожейкин И.Е. Конфликтология. – М.: ИНФРА – М, 2001.
8. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб: Питер, 2009.

Приложение А

Управление конфликтом

Конфликт (от лат conflictus – столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, ценностей или действий людей

Социальный конфликт – процесс, в котором два (или более) индивида или группы активно ищут возможность помешать друг другу достичь определенной цели, предотвратить удовлетворение интересов соперника или изменить его взгляды и социальные позиции.

Типы конфликта

- внутриличностный конфликт,
- межличностный конфликт,
- конфликт между личностью и группой,
- межгрупповой конфликт.

Виды конфликта

- Конструктивный
 - Улучшение межличностных отношений
 - Ускорение развития группы
 - Совершенствование идей и практики
- Деструктивный

Признаки конфликтов

- Холодность и строгая формальность отношений
- Тишина на совещаниях, отсутствие на совещаниях
- Один «топит» другого
- Отказ людей от дискуссий или уклонение от обсуждения некоторых вопросов
- Нежелание общаться между собой
- Ссылки на правила и процедуры
- Многократное рассмотрение вопросов на совещаниях без прогресса их решения

Основные субъекты конфликта – **конфликтующие стороны** – те участники конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или оборонительные) действия в конфликтной ситуации.

Предмет конфликта – объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема – основное противоречие, – служащая причиной раздора между сторонами. Каждая из сторон заинтересована в разрешении этой проблемы в свою пользу.

Объект конфликта – та конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся конфликтующие стороны.

Источники конфликта

Личностные:

- Индивидуальные различия в восприятии
- Конфликт ролей (восприятие Вас другими людьми)
- Различия в ценностях и убеждениях
- Межличностные различия
- Пристрастные отношения
- Чувства и эмоции

Связанные с совместной деятельностью:

- Недопонимание или отсутствие понимания
- Борьба за власть и влияние, деление на подгруппы
- Различие интересов и стремлений
- Скудные или ограниченные ресурсы
- Разделение на отделы и специализация
- Взаимозависимая природа видов деятельности
- Нарушение территории

Связанные с изменениями:

- Изменения окружающей обстановки
- Вторжение извне

Модель поведения людей при конфликте

Соперничество представляет собой желание удовлетворять собственные потребности за счет потребностей других. Оно может включать в себя использование официальных полномочий, физических угроз, правил большинства или пренебрежение правами других.

Приспособление состоит в удовлетворении потребностей другой стороны за счет Ваших и исходит из желания сохранить дружеские отношения. Данная стратегия имеет место, когда качество отношений важнее, чем другие соображения.

Избегание потенциального конфликта – обычная реакция на конфронтацию, особенно если менеджер испытывает недостаток уверенности в себе или является жертвой стресса.

Нахождение **компромисса** заключается в получении частичного удовлетворения обеими сторонами.

Сотрудничество предполагает поиск решений, которые осознаются и оцениваются обеими сторонами.

Единственно верной стратегией *выигрыш–выигрыш* является *сотрудничество*, предполагающее поиск решений, которые осознаются и оцениваются обеими сторонами. Акцент ставится на решение проблемы, а не на личность, обвинение или проступки. От Вас требуется и напористость и сотрудничество; стратегия применима, когда имеется время для создания атмосферы сотрудничества.

Стратегии управления конфликтами

- Невмешательство
 - *Игнорирование*
 - *Наблюдение со стороны*
- Разрешение
 - *Сдерживание или ослабление*
 - *Помощь и поддержка*
 - *Ведение переговоров*
- Предотвращение
 - *Установление общих целей*
 - *Проведение реорганизации*
 - *Улучшение коммуникации*

Предотвращение конфликта

«Предотвращение болезни всегда лучше ее лечения»

- Прояснение целей и задач
- Адекватное распределение ресурсов
- Кадровая политика и процедурные вопросы
- Нематериальное поощрение
- Эффективные групповые взаимодействия
- Адекватный стиль руководства
- Исполнение лидерских ролей
- Организационные процессы
- Совершенствование уровня сотрудничества

Итоги конструктивных конфликтов

Улучшение межличностных отношений:

- люди нуждаются в разрядке – вредно долго сдерживать гнев или обиду
- конфликт может помочь понять, почему неудачно складываются отношения и способствовать их улучшению в будущем

Ускорение развития группы:

- конфликты помогают выяснить личные устремления и планы членов группы и на этой основе скорректировать групповые цели, нормы и процедуры

Совершенствование идей и практики:

- необходимость обосновывать свои предложения может заставить людей более глубоко продумать и обосновать свои идеи
- выслушивание альтернативных предложений может помочь найти путь наилучшего решения проблемы
- конфликт может помочь выявить структурные недостатки

Учебная ситуация

Группа переводов отдела информации при конструкторском бюро (семь переводчиц и руководитель) значительно перевыполняла норму выработки. Руководитель определял общий объем работы, а переводчицы сами распределяли ее между собой, помогая друг другу. В конце каждой недели руководитель проводил совещание группы, оценивал работу и сообщал о предстоящей. Сами переводчицы предлагали к обсуждению дополнительный материал.

В группе недавно появилась переводчица, которая не имела достаточного опыта и квалификации, поэтому все ей помогали, когда в этом возникала необходимость. Это ее немного раздражало, но она была благодарна всем за помощь. Однажды на традиционном совещании она предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал, который был крайне необходим конструкторскому бюро. Руководитель предложил ей немедленно приняться за переводы этих статей, отложив то, что она переводила. Она, не жалея сил и времени, сидела все дни до вечера, работая даже в выходные дни. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в своих разработках. Ее переводы оказались высокого качества, а объем работы значительно превышал тот, который был в группе. Руководство конструкторского бюро и руководитель группы были очень довольны ее работой и высоко оценили инициативу. Она стала работать самостоятельно.

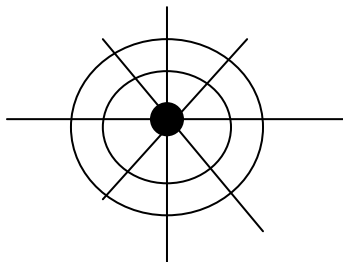
Через два месяца отношение к переводчице со стороны сотрудниц резко изменилось. Руководитель группы не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, но когда заходил в комнату к переводчицам, видел, что она сидит с заплаканными глазами, а в комнате висит тягостная тишина. Расспросы ничего не давали: она ссылалась на личные обстоятельства, а остальные пожимали плечами. Истинную причину от руководителя скрывали, и он это чувствовал. Тогда он решил поговорить с ней. Выяснилось, что переводчицы сначала не одобряли ее инициатив, затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу внешности – прически, косметики, одежды. Потом ей несколько раз подсунули неверные переводы идиоматических выражений, а дальше стали открыто ее обвинять в карьеризме.

Но она работала по-прежнему качественно и много, а руководитель успокаивал ее, что все изменится к лучшему, однако ситуация развивалась в худшую сторону. К тому же общий объем переводов в группе стал уменьшаться. Группа стала вести себя демонстративно. На традиционных еженедельных совещаниях все сидели молча и ждали указаний руководителя. Он стал предъявлять к ним претензии, потребовал прекратить обструкцию инициатив, но наткнулся на глухое, недоброжелательное молчание. Тогда он пересадил инициативную переводчицу в другую комнату. Ее оставили в покое, но объем переводов стал сокращаться, а потом стабилизировался на гораздо более низком уровне, чем несколько месяцев назад. Руководитель критиковал группу и ставил в пример инициативы той работницы, которую они отвергли. Переводчицы отвечали решительным и дружным отпором, апеллируя к существующим нормам перевода: «Есть нормативы, мы по ним и работаем». И задерживали сдачу сверхнормативных срочных статей. Группа стала неуправляемой.

Тогда руководитель добился пересмотра премий за перевыполнение норм и за его качество. Результат оказался неожиданным: три переводчицы подали заявление об уходе. Через некоторое время руководитель остался работать с инициативной переводчицей и тремя неактивными переводчицами...

Приложение Б

Типы организационной культуры по модели Ханди

Культура власти

«Паутинка»

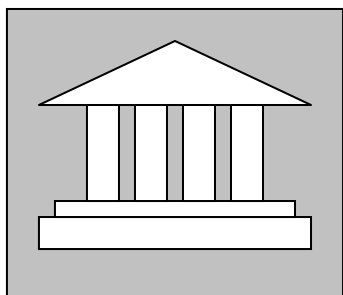
Ценится власть личности и власть ресурсов, высокая терпимость сотрудников к риску и неопределенности.

Контроль по результатам личных достижений централизован, степень бюрократизации невысока.

Коммуникации устные, зачастую неформальные.

Компания быстро реагирует на изменения во внешнем окружении.

Характерна атмосфера конкуренции среди сотрудников.

Культура роли

«Храм»

Характерна высокая степень бюрократизации процедур.

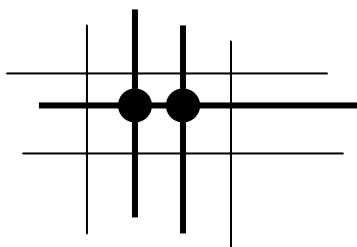
Ценится власть положения и власть специалиста, низкая терпимость сотрудников к риску и неопределенности.

Контроль на соответствие правилам и процедурам.

Коммуникации носят формальный характер.

Компания плохо адаптируется к изменениям во внешнем окружении. Важно наличие стабильного окружения и предсказуемого поведения рынка.

Создает условия для профессионального роста узких функциональных специалистов.

Культура задачи

«Сеть»

Ориентирована на конкретный проект или работу.

Ценится власть специалиста и умение работать в команде, терпимость сотрудников к риску и неопределенности.

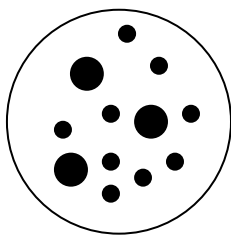
Контроль осуществляется по результатам работы, степень бюрократизации невысока.

Коммуникации определяются ситуацией: письменные или устные, формальные или неформальные – все подчинено интересам задачи.

Компания быстро реагирует на изменения во внешнем окружении.

Характерна атмосфера сотрудничества среди сотрудников. Цели каждого сотрудника подчинены общей цели, а личный статус менее важен.

Культура личности



«Звездное небо»

Организация создается для содействия интересов одной или нескольких личностей внутри организации.

Цели одного или нескольких сотрудников приоритетны перед корпоративными целями.

Ценится власть специалиста и власть личности. Культуру личности часто называют культурой независимых профессионалов.

Контроль осуществляется по результатам работы.

Коммуникации устные, зачастую неформальные.

Компания быстро реагирует на изменения в окружении.

Характерна атмосфера конкуренции среди сотрудников.