

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ЛНР  
ОСП «ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ТЕХНИКУМ»  
ГОУ ВО ЛНР «ДОНБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
ИНСТИТУТ»

# **Методические указания**

**к выполнению практических заданий  
по дисциплине ОП.11 Менеджмент**

для студентов специальности  
22.02.05 Обработка металлов давлением

УТВЕРЖДАЮ:

Заместитель директора по УВР




Л.Л. Кузьмина

Разработчик: Васильченко Светлана Ивановна, преподаватель высшей категории

Рассмотрена и одобрена к использованию в учебном процессе на заседании методической комиссии экономических дисциплин

Протокол № 7 от «31»августа 2020года

Председатель комиссии  С.И.Васильченко

## Содержание

Перечень практических работ	4
Введение	5
1. Практическое занятие № 1 Характеристика и использование средств производства	6
2. Практическое занятие № 2 Расчет списочного штата рабочих участка	9
3. Практическое занятие № 3 Планирование фонда оплаты труда на предприятии.	11
4. Практическое занятие № 4 Показатели деятельности предприятия	13

## Введение

Действующей программой по дисциплине Менеджмент предусматривается проведение практических занятий по разделам дисциплины.

Основная дидактическая цель практической работы - расширение, углубление и детализация научных знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельной работы и направленных на повышение уровня усвоения учебного материала, привитие умений и навыков, развитие научного мышления.

Тематика и содержание практических занятий с перечнем рекомендуемой литературы заранее доводится до сведения студентов.

Перечень тем практических занятий определяются рабочей программой дисциплины.

Подготовка к выполнению каждого практического занятия включает повторение теоретического материала по данной теме, ознакомление с порядком выполнения практического задания. При выполнении практических заданий необходимо соблюдать следующие требования:

1. Практические задания оформляются в отдельной тетради, или на листах формата А4 со штампом.

2. На титульном листе указывается название дисциплины, группа, фамилия, инициалы студента и номер варианта, согласно номеру фамилии студента в учебном журнале.

3. Задание обязательно записываются.

4. Во время выполнения заданий необходимо привести формулы с краткими пояснениями.

5. В конце каждой работы необходимо сделать общий вывод.

6. Писать работы надо фиолетовой или черной пастой разборчиво и аккуратно.

Если при выполнении работ возникли трудности, то студентам необходимо обратиться к преподавателю за получением консультации.

Для подготовки к защите необходимо повторить теоретический материал, ответить на контрольные вопросы.

## Практическое занятие 1

### Тема: «Элементы организации».

**Задание:** Работа выполняется в конспекте лекций. При этом ставим дату, пишем «Практическое занятие» и указываем тему.

Внимательно прочитайте вопросы тестов и дайте правильный ответ. При этом в конспекте необходимо написать вопрос и букву с расшифровкой правильного ответа,

*Например:*

*1. Государственные доходы – это*

*б) совокупность отношений по поводу формирования государственных денежных фондов*

#### **Выбрать верный вариант ответа.**

1. «Менеджмент» в переводе с английского языка означает:

- а) управлять, заведовать, руководить
- б) уметь обращаться, уметь владеть
- в) ухитриться, справляться, устраиваться
- г) все ответы верны

2. Развитие менеджмента в его теории и практике можно рассматривать, выделив:

- а) один этап;
- б) два этапа;
- в) три этапа;
- г) четыре этапа.

3. Управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований, благодаря...

- а) школе научного управления (рационалистической);
- б) классической школе (или административной);
- в) школе человеческих отношений;
- г) школе науки управления.

4. Формирование основных принципов управления и разработка взаимосвязанных функций управления стали главным результатом работы...

- а) школы научного управления (рационалистической);
- б) классической школе (или административной);
- в) школы человеческих отношений;
- г) школы науки управления.

5. Повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов и активизации интеллектуальных ресурсов личности стало главным результатом деятельности...

- а) школы научного управления (рационалистической);
- б) классической школе (или административной);
- в) школы человеческих отношений;
- г) школы науки управления.

6. Рассмотрение управления как процесса, т. е. серии непрерывных взаимосвязанных действий (функций управления) – это...

- а) ситуационный подход в менеджменте;

- б) процессный подход в менеджменте;
- в) количественный подход в менеджменте;
- г) системный подход в менеджменте.

7. Развитие количественных методов в принятии решений, разработка и применение математических моделей в управлении – это...

- а) ситуационный подход в менеджменте
- б) процессный подход в менеджменте;
- в) количественный подход в менеджменте;
- г) системный подход в менеджменте.

8. Увязка конкретных приемов и концепций управления с определенными конкретными ситуациями – это

- а) ситуационный подход в менеджменте;
- б) процессный подход в менеджменте;
- в) количественный подход в менеджменте;
- г) системный подход в менеджменте.

9. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящий из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в развитие целого – это...

- а) ситуационный подход в менеджменте;
- б) процессный подход в менеджменте;
- в) количественный подход в менеджменте;
- г) системный подход в менеджменте.

**10. Вид хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд**

- а) Дочернее товарищество;
- б) Товарищество с ограниченной ответственностью;
- в) Полное товарищество;
- г) Коммандитное товарищество;

**11. Вид хозяйственной деятельности, когда все ее участники занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом это -:**

- а) Товарищество с дополнительной ответственностью;
- б) Товарищество с ограниченной ответственностью;
- в) Полное товарищество;
- г) Коммандитное товарищество;

**12. Определяются следующие фазы жизненного цикла организации:**

- а) Создание, становление, развитие, возрождение;
- б) Рождение, зрелость;
- в) Рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение;
- г) Рождение, зрелость, возрождение;

**13. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не относятся:**

- а) Потребители, конкуренты, законы;
- б) Цели, задачи;
- в) Персонал, технологии;
- г) Структура управления;

**14. Если Вам придется объяснять что следует понимать под организацией, Вы скажете, что это:**

- а) Объединение людей для выполнения определенных работ;
- б) Сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных процедур и правил и совместно реализует определенную программу или цели;
- в) Группа людей, которые совместно реализуют определенные программы; .
- г) Группа людей, которые объединяются на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей;

**15. К внутренней среде относятся:**

- а) Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
- б) Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
- в) Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
- г) Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;

**16. Что должны отражать современные принципы менеджмента?**

- а) Основные закономерности управления;
- б) Основные связи, которые складываются в системе;
- в) Основные отношения, которые складываются в системе;
- г) Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;

**17. Вид хозяйственной деятельности, при которой ее участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставной фонд, а при недостатке этих сумм - дополнительное имущество, которое им принадлежит:**

- а) Полное товарищество;
- б) Товарищество с ограниченной ответственностью;
- в) Коммандитное товарищество;
- г) Товарищество с дополнительной ответственностью;

## Практическое занятие 2

**Тема: Характеристика типов организационных структур**

<https://yandex.ua/video/preview/?filmId=1591975119188510643&p=1&text=Построение+организационной+структуры+предприятия+видеолекция> Линейная структура управления

<https://yandex.ua/video/preview/?filmId=2926267935149974116&p=1&text=Построение+организационной+структуры+предприятия+видеолекция&url=http%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3DDV9a5hV8q2A> Матричная структура управления

<https://yandex.ua/video/preview/?filmId=1805553565525758472&text=Пфнкциональна+структура+управления+видеолекция> Функциональная структура управления

<https://yandex.ua/video/preview/?filmId=8086120639444405472&text=дивизиональная+структура+управления+видеолекция> Дивизионная структура управления

<https://yandex.ua/video/preview/?filmId=3536687810975123431&p=1&text=Построение+организационной+структуры+предприятия+видеолекция&url=http%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3DsgSbq0tpVhA> Линейная и линейно-функциональная структура управления.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике?
2. В чем отличия, преимущества и недостатки линейной структуры управления.
3. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
4. В чем отличия, преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры управления.
5. Назовите особенности формирования дивизионной структуры управления. Кратко опишите ее преимущества и недостатки.
6. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Кратко опишите ее преимущества и недостатки.

### **Практическое занятие 3** **Тема: Цикл менеджмента**

**Задание 1.** Дайте правильный ответ на тестовые задания.

1. Что из ниже перечисленного не относится к функциям менеджмента?
  - а) Планирование;
  - б) Организация;
  - в) Импровизация;
  - г) Мотивация;
  - д) Контроль.
2. Какого вида планирования не существует?
  - а) Перспективное;
  - б) Неперспективное;
  - в) Стратегическое;
  - г) Оперативное;
  - д) Текущее.
3. Какого принципа планирования не существует?
  - а) Принцип единства;
  - б) Принцип участия;
  - в) Принцип непрерывности;
  - г) Принцип гибкости;
  - д) Принцип точности;
  - е) Принцип партийности.
4. На какие три главные вопроса нужно ответить при формулировании миссии организации?
  - а) Ограниченный рост;
  - б) Неограниченный рост;
5. Какого из ниже перечисленных вариантов стратегий не существует?
  - а) Ограниченный рост;
  - б) Неограниченный рост;



- в) Сокращение.
- г) Сочетание альтернатив.

6. Кем принимается решение об организационной структуре организации?

- а) Государством;
- б) Руководством высшего звена.
- в) Руководством среднего звена.
- г) Она формируется сама собой.

7. Какие основные структуры управления существуют?

- а) линейная
- б) линейно-функциональная (штабная)
- в) Матричная.
- г) Экономическая.

8. Как называется передача выполнения производственных, сбытовых и иных задач подчиненным, нижестоящим руководителям?

- а) Делегирование полномочий.
- б) Организационное планирование.
- в) Консультирование.
- г) Продвижение вперед.

9. Как называется процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации?

- а) Организация.
- б) Координация.
- в) Интенсификация.
- г) Мотивация.

## Задание 2. Практическое задание

1. Приведите по три примера потребностей, которыми можно стимулировать работника к труду, согласно теории Маслоу. (Примеры привести по каждой категории потребностей – 5 категорий).

2. Изучив содержательные и процессуальные теории мотивации, заполните таблицу.

Таблица. Характеристика основных теорий мотивации

Название	Содержание	Достоинства	Недостатки
<b>Содержательные теории мотивации</b>			
Теория иерархий потребностей А. Маслоу			
Двухфакторная теория Ф. Герцберга			
Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда			
<b>Процессуальные теории мотивации</b>			
Теория ожиданий В. Врума			
Теория справедливости Дж. С. Адамса			
Модель Л. Портера – Э. Лоулера			

**3. Назовите пять наиболее важных мотиваторов для следующих лиц:**

Мотиватор	Какую потребность этот мотив может удовлетворить	Какая мотивационная теория это поясняет
<b>1. Вас лично в аудитории:</b>		
1		
2		
3		
4		
5		
<b>2. Квалифицированного работника:</b>		
1		
2		
3		
4		
5		
<b>3. Служащего в конторе:</b>		
1		
2		
3		
4		
5		
<b>4. Профессионала:</b>		
1		
2		
3		
4		
5		
<b>5. Неквалифицированного работника</b>		
1		
2		
3		
4		
5		

**Практическое занятие 4**

**Тема: Разработка системы комплексной оценки персонала**

**Задание**

Внимательно изучите конспект лекции по теме или просмотрите видео информацию.

<https://www.youtube.com/watch?v=g4P3RgoOIAU>

В конспекте напишите дату занятия, тему. И дайте письменные ответы на следующие вопросы:

1. Комплексная система оценки персонала, субъект и объект оценки.
2. Назовите источники оценки персонала
3. Качества, которыми должна обладать система комплексной оценки персонала
4. Что включает личностный подход оценки персонала?
5. Что включает ситуационный подход оценки персонала?
6. Назовите критерии оценки персонала
7. Назовите принципы комплексной оценки персонала
8. Назовите этапы внедрения системы комплексной оценки персонала.

## **Практическое занятие 5**

**Устно подготовьте ответы на вопросы для дифференцированного зачета:**

### **Теоретическая часть**

1. Менеджмент: понятие; роль менеджмента и его задачи; менеджмент как наука и искусство, как вид деятельности и система управления.
2. Сущность и специфические особенности управленческой деятельности.
3. Основные школы (концепции) управления.
4. Основные функции менеджмента.
5. Системный подход к управлению.
6. Ситуационный подход к управлению.
7. Понятие организации. Признаки и характеристики организации.
8. Внешняя среда организации прямого воздействия.
9. Внешняя среда организации косвенного воздействия.
10. Внутренняя среда организации: цели, задачи, структура, технология, персонал.
11. Система управления: Субъекты и объекты управления.
12. Понятие и основные типы организационных структур.
13. Линейная организационная структура: схема, преимущества и недостатки, принцип построения.
14. Линейно – функциональная организационная структура: схема, преимущества и недостатки, принцип построения.
15. Дивизионная организационная структура: схема, преимущества и недостатки, принцип построения.
16. Матричная организационная структура: схема, преимущества и недостатки, принцип построения.
17. Классификация функций менеджмента и их взаимосвязь.
18. Цикл менеджмента.
19. Сущность и виды планирования. Модель стратегического планирования. Планирование как функция менеджмента.
20. Стратегическое планирование: понятие, основные этапы. Организация как функция менеджмента.
21. Координация и регулирование как функция менеджмента.
22. Контроль как функция менеджмента: сущность, виды, этапы, аспекты.
23. Теории мотивации. Использование мотивации в практике менеджмента.

24. Мотивация: сущность мотивации, потребность, мотив, мотивирование, стимулы, критерии мотивации труда, индивидуальная и групповая мотивация, ступени мотивации.
25. Содержательные теории мотивации (обзор).
26. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.
27. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
28. Теория двух факторов Ф. Герцберга.
29. Процессуальный подход к мотивации.
30. Теория ожидания В. Врума.
31. Теория справедливости (равенства) С. Адамса.
32. Комплексная теория мотивации – модель Портера – Лоулера.
33. Мотивация и стимулирование труда. Материальное и моральное стимулирование.
34. Методы управления: группы, управление и типы характеров.
35. Лидерство, руководство и власть: понятие; типы лидерства; авторитет и его виды, формы и структура власти.
36. Стили руководства: понятие стиль руководства, авторитарный, демократический, либеральный стили; «Решетка менеджмента».
37. Роли и функции руководителя. Факторы успешной деятельности руководителя. Требования, предъявляемые к менеджеру.
38. Самоменеджмент.
39. Понятие группы. Виды групп. Формальные и неформальные группы.
40. Понятие групповой динамики. Характеристики групповой динамики. Факторы, влияющие на групповую динамику.
41. Группа и коллектив. Социальные роли и отношения в коллективе.
42. Понятие и характеристики команды. Отличия команды от группы. Факторы эффективной работы команды.
43. Коммуникации как связующие процесса управления: понятие коммуникации, функции коммуникации, виды коммуникации, структура коммуникационного процесса.
44. Особенности вербальных и невербальных коммуникаций. Коммуникативные барьеры.
45. Деловое общение: организация проведения деловых совещаний и переговоров, основные типы собеседников.
46. Особенности применения информационных технологий в сфере управления производством
47. Особенности применения информационных технологий в сфере управления кадрами.

### **Практическая часть**

1. Используя набор основных структурных подразделений организации самостоятельно построить ОСУ (Начальник планово-экономического управления, бухгалтерия, заместитель начальника финансового отдела, главный бухгалтер, отдел планирования себестоимости прибыли и анализа, отдел ценообразования, заместитель начальника управления по организации труда и занятости, отдел анализа и учета трудоемкости, отдел по работе с ценными бумагами и банками, отдел по бюджетированию, отдел оперативно-экономического планирования, начальник отдела налогообложения, заместитель главного бухгалтера, заместитель директора по экономическим вопросам, производственный отдел, материальный

отдел, отдел по учету основных средств, генеральный директор, начальник финансового отдела, отдел по организации труда, заместитель начальника по экономическому планированию.)

2. Используя набор основных структурных подразделений организации самостоятельно построить ОСУ (Директор, главный инженер, технический отдел, заместитель директора по коммерческим вопросам, бухгалтерия, канцелярия, информационный отдел, отдел планирования, отдел кадров, заместитель директора по кадровым и социальным вопросам, главный экономист, отдел материально-технического обеспечения, отдел сбыта, финансовый отдел, отдел стандартизации, ремонтный цех, основные цеха, транспортный отдел, экспериментальный цех, отдел жи-лищно-коммунального хозяйства, отдел маркетинга, отдел технического контроля, отдел организации труда и заработной платы, начальник производства, инструментальный цех.)

3. Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как себя вести?

4. Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

5. Используя набор основных структурных подразделений организации самостоятельно построить ОСУ (Заместитель директора по экономике и финансам, начальник финансовой службы, отдел организации труда, отдел по планированию производственной деятельности и затрат, отдел бизнес-планирования, налоговый отдел, производственный отдел, отдел внутреннего аудита; отдел планирования, оценки и управления инвестициями; отдел статистики, отдел операционного анализа, сектор управления денежными потоками и расчетами с кредиторами и дебиторами; отдел планирования, оценки и управления инвестициями; бухгалтерия, финансовый сектор, планово-экономический сектор, бюро ценообразования по видам продукции, сектор труда и заработной платы, генеральный директор, главный бухгалтер, главный экономист, отдел по учету и анализу трудоемкости и затрат на труд, отдел финансового учета, отдел финансового планирования и анализа.)

6. Используя набор основных структурных подразделений организации самостоятельно построить ОСУ (Отдел стратегического планирования, НИОКР, отделение по производству товара А, технология изделия Б, президент компании, технология товара А, производство и снабжение товара А, бухгалтерия (товар Б), маркетинговый отдел (товар А), отдел управления персоналом, отдел финансов и экономики на предприятии, бухгалтерия (товар А), маркетинговый отдел (товар Б), производство и снабжение товара Б, отделение по производству товара Б.)

7. Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

8. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний — она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

9. У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

10. Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

11. Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

12. Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свой пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

13. Обоснуйте утверждение: «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя».

14. Всегда ли демократический стиль руководства оказывается эффективным?

15. Гражданка Иванова два года назад закончила обучение в колледже и работает экономистом. Недавно она узнала о вакансии должности заместителя начальника отдела. Администрация ищет достойного кандидата среди своих сотрудников. Какие действия должна предпринять Гражданка Иванова, чтобы продвинуться по службе?

16. При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек

— и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову? Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову? Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

17. Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К0» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Назовите виновников создавшегося положения. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

18. На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы? Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем? Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

19. По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

20. Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты,

смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом». А чем же должны заниматься менеджеры?

21. Начальник участка говорит: «Алексей, ты знаешь? Вот там, вон, в главном корпусе, пойдешь, вон там, ну понял? Там вот, гм, да, здесь, лежит. Возьми. Принесешь сюда. Потом, ну, там обработаете. Понял, да? Потом мне покажешь». *Вопрос:* что представляет собой поведение руководителя в данной ситуации? Чем оно обусловлено? Какие последствия оно будет иметь?

22. «Увидев меня в гараже, Иван Федорович подошел, обнял одной рукой и поинтересовался: «Чем это ты так угнетен?» «Иван Федорович, – ответил я, – у нас тринадцать зон, и по объему продаж моя зона заняла тринадцатое место». «А, к черту, пусть это тебя не расстраивает, должен же кто-то быть на последнем месте», – сказал он и двинулся дальше. Уже дойдя до своего автомобиля, он повернулся: «Но послушай, – крикнул он мне, – не вздумай оставаться на последнем месте два месяца подряд!». *Вопрос:* что именно сделал в этой ситуации руководитель (Иван Федорович)? Какие социально-психологические феномены им были использованы?

23. 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. Как правильно поступить в данной ситуации?

24. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира?

25. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?