Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)**

Факультет дистанционного обучения (ФДО)

Е. А. Гайдук

БИЗНЕС-КУРС ПО ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Методические указания
по выполнению контрольной работы
и организации самостоятельной работы
для студентов, обучающихся с применением
дистанционных образовательных технологий**

Томск 2022

Корректор: А. Н. Миронова

Гайдук Е. А.

Бизнес-курс по принятию управленческих решений : методические указания по выполнению контрольной работы и организации самостоятельной работы для студентов, обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий / Е. А. Гайдук. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2022. – 56 с.

© Гайдук Е. А., 2022
© Оформление.
ФДО, ТУСУР, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 4
1 Общие требования к выполнению контрольной работы 5
2 Требования к структуре и содержанию контрольной работы 7
3 Требования к оформлению контрольной работы 10
4 Варианты контрольной работы 14
5 Выполнение самостоятельной работы 46
Литература 52
Приложение А (справочное) Пример оформление титульного листа 54
Приложение Б (справочное) Пример оформления оглавления к контрольной работе 55
Приложение В (справочное) Пример оформления списка литературы 56

ВВЕДЕНИЕ

Настоящие методические указания разработаны в соответствии:

1) с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

2) Федеральным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утв. Приказом Минобрнауки от 12.01.2016 № 7);

3) Федеральным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (утв. Приказом Минобрнауки от 14.13.2015 № 1461);

4) Положением о проверке самостоятельности выполнения письменных работ бакалавров, специалистов и магистров в ТУСУРе (введено распоряжением ректора ТУСУР от 26.05.2016 № 77);

5) Образовательным стандартом вуза ОС ТУСУР 02-2013 «Работы студенческие по направлениям подготовки и специальностям гуманитарного профиля. Общие требования и правила оформления».

Контрольная работа – одно из первых исследований, при выполнении которого студенты в полной мере могут закрепить полученные знания и развить определенные умения, а также проявить творческие способности, изучая определенную тему за рамками учебного материала. Выполнение контрольной работы предполагает углубление и систематизацию полученных знаний.

Контрольная работа выполняется в соответствии с рабочим учебным планом указанного направлений подготовки, рабочей программой дисциплины «Бизнес-курс по принятию управленческих решений» и в утвержденные графиком учебного процесса периоды времени.

1 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа для обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий представляет собой подведение итога самостоятельной работы студента по освоению дисциплины. Работа должна содержать решение поставленной ситуационной задачи, оформленное в соответствии с требованиями, предусмотренными настоящими методическими указаниями.

В ходе выполнения контрольной работы необходимо руководствоваться требованиями, указанными в методических указаниях, использовать материал учебного пособия по дисциплине [1], рекомендованных учебников, интернет-источников.

Текст контрольной работы должен быть изложен четко и грамотно, с обязательными ссылками на используемые материалы, примеры, конкретизирующие содержание контрольной работы.

Следует обратить внимание на *стиль и язык изложения*, поработать над лаконичностью и четкостью формулировок, точностью определений, разнообразием употребляемых слов, литературной формой выражения мыслей.

Во всей контрольной работе должно быть достигнуто единообразие терминов, обозначений и условных сокращений.

Выбор варианта контрольной работы

Выбор варианта контрольной работы осуществляется по общим правилам с использованием следующей формулы:

$$V = (N \times K) \text{ div } 100,$$

где V – искомый номер варианта,

N – общее количество вариантов,

K – код варианта,

div – целочисленное деление.

При $V = 0$ выбирается максимальный номер варианта.

2 ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Структура контрольной работы

Структура контрольной работы:

– титульный лист;

– оглавление;

– основная часть;

– сокращения, обозначения, термины и определения (при необходимости);

– список использованных источников и литературы;

– приложения (при необходимости).

Содержание контрольной работы

Титульный лист

Титульный лист служит обложкой документа, является первой страницей контрольной работы. Пример оформления представлен в приложении А. Номер страницы на титульном листе не проставляется.

Оглавление

Оглавление должно отражать структуру работы и включать название структурных элементов, список использованных источников и наименование приложений с указанием номеров страниц, с которых начинается каждый из вышеперечисленных элементов работы. Пример оформления оглавления к контрольной работе представлен в приложении Б.

Строки оглавления заканчиваются указанием номеров страниц, на которых расположено начало соответствующей части документа.

Основная часть

Основная часть работы состоит из двух заданий – литературного обзора и ситуационной задачи. Литературный обзор – это обзор теоретической базы исследования вопроса.

Рекомендуемый объем основной части – от 5 до 10 страниц печатного текста (в том числе литературный обзор – 2–3 страницы). В основной части выполняется задание, приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты выполненной работы. Обучающимся должен быть проведен анализ теоретических основ исследуемой проблемы на основе научных работ отечественных и зарубежных ученых.

В данной части работы должны быть раскрыты основные понятия и сущность изучаемых в рамках темы положений, рассмотрены различные точки зрения на исследуемые вопросы, даны их оценки; должна быть представлена мотивированная авторская позиция.

Студенту необходимо указать использованную литературу. При этом не допускается переписывание текста из учебников или других источников. Должна быть произведена творческая обработка материала. Цитаты оформляются в соответствии с библиографическими правилами и сопровождаются ссылками на используемый источник с указанием страниц. В работе недопустимо использование чужого текста без указания автора (плагиат). В виде меры борьбы с несамостоятельностью выполнения письменных работ обучающихся обязательно проводится их проверка на плагиат. В качестве средства проверки используется пакет «Антиплагиат.ВУЗ».

При работе с литературой рекомендуется находить проблемные ситуации, противоречивые взгляды авторов, чьи позиции необходимо отразить в работе, выразить свое отношение к этим позициям, изложив и свою точку зрения.

Сокращения, обозначения, термины и определения

Если в работе используется значительное количество (более пяти) сокращений, обозначений и (или) нестандартных терминов, соответствующие пояснения рекомендуется выполнять в виде специального раздела «Сокращения, обозначения, термины и определения». Заголовок раздела записывают симметрично тексту с прописной буквы без номера раздела. В случае если обозначения, символы, сокращения повторяются менее пяти раз, перечень не составляется, а расшифровка помещается при первом их упоминании в тексте и заключается в скобки.

Список использованных источников и литературы

В список должны быть включены те источники, которые использовались автором и на которые есть ссылки в тексте работы. Список оформляется в виде перечня библиографических записей согласно требованиям к библиографическим записям и библиографическим описаниям (ГОСТ 7.0.100-2018). Пример оформления списка представлен в приложении В.

Приложения

В приложения включаются материалы иллюстративного и вспомогательного характера (таблицы большого формата, опросники и пр.).

Приложения зависят от специфики темы. Необходимость наличия приложений определяется автором работы исходя из объема и характера собранного по теме практического материала и теоретических положений для более полного освещения темы и удобства пользования работой.

Приложения размещаются после списка литературы. Каждое приложение следует начинать с новой страницы, оно должно иметь свой заголовок, отражающий его содержание. Приложения нумеруются в порядке появления на них ссылок в тексте заглавными буквами русского алфавита.

3 ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Основные требования к оформлению работы

Работа выполняется и оформляется в соответствии с требованиями Образовательного стандарта вуза ОС ТУСУР 02-2021 «Работы студенческие по направлениям подготовки и специальностям гуманитарного профиля. Общие требования и правила оформления» (https://regulations.tusur.ru/documents/71).

Работа оформляется на одной стороне стандартного листа белой бумаги формата А4 (210 × 297 мм) с использованием компьютера.

Требования к тексту работы:

– размеры полей: правое – 10 мм, левое – 30 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;

– абзацный отступ (красная строка) равен 10 мм;

– шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 14, интервал – 1,5;

– переносы в тексте не допускаются;

– сноски оформляются шрифтом Times New Roman, размер шрифта – 12, интервал – 1.

В документе с текстом контрольной работы необходимо отключить *режим автоматических переносов*.

Нумерация страниц

Страницы работы нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту работы, включая приложения.

Номер страницы проставляется посередине верхнего поля листа без точки. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц работы, но номер страницы на нем не проставляется.

Приложения нумеруются в порядке появления на них ссылок в тексте заглавными буквами русского алфавита.

Пример

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Методы аргументирования

Рисунки:

– все иллюстрации в отчете (диаграммы, схемы, графики и снимки экрана) называются рисунками;

– каждый рисунок снабжается подрисуночной подписью;

– в тексте отчета обязательно должны быть ссылки на приведенные рисунки, первая ссылка на рисунок дается в тексте перед ним;

– раздел, подраздел или пункт нельзя заканчивать рисунком (таблицей, перечислением).

Таблицы:

– все таблицы должны иметь «шапку» – названия столбцов;

– шрифт текста в таблице может иметь размер на 1–2 пункта меньше, чем в основном тексте;

– все таблицы должны быть подписаны;

– на все таблицы в отчете должны быть ссылки в тексте отчета.

Цитаты

Использование в тексте работы цитат должно носить разумный характер. Не рекомендуется употребление двух или более цитат подряд, а также цитат значительного объема (более страницы).

Цитировать авторов следует только по их произведениям (первоисточникам). Разрешается воспользоваться цитатой, опубликованной в каком-либо другом издании, когда первичный источник недоступен.

Цитаты, дословно соответствующие источнику, заключаются в кавычки. В перефразированной, т. е. пересказанной своими словами, цитате кавычки не ставятся.

На каждую цитату, дословную или перефразированную, обязательно должна быть оформлена библиографическая ссылка.

Библиографические ссылки

При написании работы автор обязан давать библиографические ссылки на источник цитирования заимствованного текста. При оформлении ссылок следует руководствоваться ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления».

При оформлении контрольной работы используются подстрочные библиографические ссылки. При нумерации подстрочных библиографических ссылок применяют единообразный порядок для всего данного документа: сквозную нумерацию по всему тексту, в пределах каждой главы, раздела, части и т. п., или для данной страницы документа.

Пример оформления подстрочной ссылки:

Валерий Кафидов определял специфику управления человеческими ресурсами следующим образом: «Человеческие ресурсы подразумевают собой комплекс характеристик, которые существуют в каждом из нас, так вот управление человеческими ресурсами – это управление путем воздействия именно на ресурсы конкретного человека или группы людей приемами психологических техник»[1].

---

[1] Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. СПб. : Питер, 2012. С. 20.

Оформление списка использованных источников и литературы

При оформлении списка литературы следует руководствоваться: ГОСТ Р 7.0.100-2018 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления».

Сведения об источниках необходимо оформлять в соответствии с образцами использованных нормативно-правовых актов и литературы, представленных в приложении В.

По общему правилу в информации об источниках должны быть приведены сведения об авторах, название источника, место издания, год издания, количество страниц.

Алфавитное расположение литературы

Библиографические записи располагаются по алфавиту русского языка, причем в алфавитном порядке указываются фамилии авторов и заглавия документов, если автор не указан.

Авторов-однофамильцев указывают также по алфавиту, учитывая их инициалы, а труды одного автора располагают в алфавитном порядке названий.

Описания работ, опубликованных на иностранных языках, перечисляют в конце списка в следующем порядке: сначала на языках народов, пользующихся кириллицей, затем – латиницей, затем – особой графикой (в русской транскрипции).

4 ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Вариант 1

1. *Литературный обзор на тему: «Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений».*

2. *Ситуационная задача «На горе и на радость».*

Все в Московском головном управлении организации были крайне удивлены тем, что недавно получивший завидный пост начальника отдела по снабжению Андрей Иванович Томанский без всяких видимых на то причин подал заявление об увольнении по собственному желанию.

Договорившись, что все дела и документы будут сданы его главным помощником, он исчез из офиса, оставив на столе даже свои личные вещи. Это все произошло в понедельник утром 1 февраля 2021 года.

Вводное замечание:

Вы – непосредственный начальник Андрея Ивановича. На время получения заявления об уходе вы находитесь в командировке. Ваш секретарь это заявление изучил, т. к. ему поручено заниматься этим в ваше отсутствие. Секретарь смог связаться с вами только в 9 утра во вторник 2 февраля 2021 года. Он рассказывает вам новости и говорит, что «слухи уже расползлись». Вы предпринимаете какие-то необходимые шаги по возвращении в среду 9 февраля.

Личное дело Андрея Ивановича смогло дать ответы на некоторые вопросы в связи с произошедшем 1 февраля. Это было уже пятое место работы Андрея Ивановича.

Последние пять лет он жил в Рязани и там работал в солидной фирме. За это время он сделал два существенных продвижения по карьерной лестнице. Но многие говорили, что он мог бы достичь и большего, если бы захотел.

Несколько больше сведений удалось узнать от его знакомых в Рязани. Жена Андрея Ивановича и дети (девочка семнадцати лет и мальчик семи лет) очень привязались к Рязани и друзьям и на известия о необходимости перебраться в Москву отреагировали крайне негативно. Андрей Иванович и сам относился к этому назначению и переезду со смешенным чувством. У него в фирме была хорошая, сплоченная команда, отличные друзья. Все праздники отмечались вместе, часто выезжали за город на дачи. Работа находилась недалеко от дома, и это позволяло ему больше времени проводить в кругу семьи, что для него было очень важно.

После некоторого времени, проведенного в сомнениях, возможность продвижения и достижения гораздо более высоких целей перевесили чашу весов, и семья Томанских перебралась в Москву.

Неприятности начались практически сразу по прибытии.

Реакция 7-летнего сына не заставила себя ждать. Ему стали сниться кошмары сразу после переезда в августе. Кошмарные сны продолжались на протяжении нескольких месяцев. Из-за них первый год в школе стал для ребенка настоящим испытанием. Со временем кошмары прекратились, но дела в школе не улучшились. Оценки по-прежнему оставались неудовлетворительными, хотя в Рязани он проявлял весьма неплохие способности.

Дочь тоже отреагировала на переезд, и довольно бурно. Несколько последних лет их отношения с матерью оставляли желать лучшего, но теперь они накалились до предела. Проблемой стало еще и то, что девочке не удалось окончить школу со своим классом, а пришлось знакомиться с новыми одноклассниками, которые не особенно стремились устанавливать нормальные отношения. Кроме того, ей пришлось расстаться со своим парнем.

Андрей Иванович стал частым свидетелем стычек между дочерью и женой. Каждой из них иногда удавалось перетянуть его на свою сторону, но даже когда он занимал нейтральную позицию, обиды и слезы не прекращались.

Не меньшие проблемы были и у жены. В Рязани у нее была неплохая работа, в Москве же она не смогла найти ничего подходящего и стала домохозяйкой. Сперва она очень много времени тратила на обустройство новой квартиры. Но скоро все эти заботы ей приелись. Новая квартира была значительно меньше, чем рязанская, а обходилась значительно дороже. Кроме того, теперь до работы Андрей Иванович добирался за час, а не за 20 минут, как раньше. Новая работа занимала очень много времени и требовала значительно больших усилий, чем раньше, добавились и новые обязанности. Поэтому теперь Томанский уходил из дома рано, а возвращался поздно вечером.

Более того, жена Андрея Ивановича так и не смогла привыкнуть к Москве – близкие отношения не сложились ни с соседками, ни с женами коллег Томанского. Все они в основной массе были моложе, имели высшее образование и очень элегантно одевались. Их мужья зарабатывали больше Андрея Ивановича, или по крайней мере они жили так, словно зарабатывают значительно больше. Томанская же по московским меркам одевалась не очень хорошо, была постарше других жен.

Она окончила техникум, поступать в институт уже не решилась. Местные развлечения и разговоры ее абсолютно не интересовали, так как просто-напросто были ей чужды и непонятны. Дамы «ласково» называли ее между собой «наша деревня».

Первоначально Томанская очень огорчалась из-за того, что потеряла контакт со своими прежними друзьями, и активно пыталась найти себе приятельниц в Москве. Ее попытки успехом не увенчались, хотя ее мужу и казалось, что ее приняли в круг. Московские дамы казались ей слишком черствыми, эгоистичными и высокомерными. Совместные походы в салоны красоты, на шоппинг, разговоры о последних кинопремьерах, новинках бытовой техники и поездках заграницу ее не интересовали, ведь сама она таким опытом и познаниями похвастаться не могла. Кроме того, ее и детей

нередко подкалывали из-за их рязанского акцента. Все эти неприятности выбили ее из колеи.

Частенько она стала выпивать днем, хотя раньше ее никак нельзя было назвать пьющей. Все стычки с мужем на этой почве она заканчивала фразой: «У тебя есть новая работа, а у меня новый способ расслабиться».

Кульминации события достигли 29 января 2021 г. в пятницу. Андрей Иванович решил прийти пораньше домой, чтобы провести вечер с семьей. Когда он позвонил домой днем, чтобы узнать, как дела, жена ответила: «Ты можешь домой не торопиться. Спокойного семейного вечера не будет. Твоя дочь сбежала. Я только что нашла ее записку». Судя по голосу жены, она уже выпила свою норму днем. Ситуацию несколько прояснила записка. Из нее можно было понять, что девочка уехала в Рязань на празднование 18-летия своего молодого человека. На просьбу Андрея Ивановича позвонить кому-нибудь из рязанских друзей жена ответила: «Моим друзьям? Ни за что!» – и бросила трубку. Томанский постарался побыстрей закончить работу и поехал домой крайне возбужденный. Он начинал все больше злиться на жену, так как очень волновался за дочь. Дома он обнаружил выпившую жену и плачущего сына.

Утром в понедельник на столе начальника уже лежало его заявление об уходе.

Вопросы, которые необходимо отразить в анализе ситуационной задачи:

1. Какие бы срочные действия вы предприняли как начальник Томанского? Сейчас среда, 10 февраля 2021 г., вторая половина дня.

2. Продумайте необходимые меры и политику компании в целом, чтобы подобные инциденты не повторялись.

3. Несет ли часть вины за все произошедшее компания? А вы?

Вариант 2

1. *Литературный обзор на тему: «Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения».*

2. *Ситуационные задачи по разработке и принятию управленческого решения.*

Рассмотрите ситуации и самостоятельно примите правильное, на ваш взгляд, решение. Ответ аргументируйте.

Ситуация 1. Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома вашего руководителя и без совещания с вашими коллегами, дали распоряжение об отгрузке вашей продукции совершенно новому потребителю, так как вам была предложена выгодная цена на продукцию. Но ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем ваша ошибка и как вы построите свое объяснение с руководителем?

Ситуация 2. Вы поручаете важное задание компетентному, по вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как вы поступите в данной ситуации?

Ситуация 3. Вам, как руководителю, предлагают решение важной проблемы в более короткий срок, да еще и получение прибыли в результате, но сама реализация данного решения весьма рискованна. Как вы поступите?

Ситуация 4. Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому вы поручили разработку важного проекта, параллельно работает над этим же вопросом в другой фирме. Какое решение вы примете в данной ситуации?

Вариант 3

1. *Литературный обзор на тему: «Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения».*

2. *Ситуационная задача «Швейные проблемы».*

Компания Levi Strauss – настоящий лидер в сфере моды. Это частное предприятие, его доход от продаж превышает 6,7 млрд долларов. Компания – автор многих направлений в моде: начиная с голубых джинсов в середине XIX в. и заканчивая, например, введением в 1986 г. новой линии молодежной модели джинсов Dockers. Марка Dockers появилась в нужном месте в нужное время, когда деловой мир начал переходить к более неформальной одежде. Эта «небрежная» тенденция привела к тому, что марка Dockers принесла компании миллиарды долларов. Затем, в августе 1995 г., Levi Strauss развернула новую линию мужских брюк, названную Slates.

Новая модель отражала следующую попытку фирмы захватить очередную долю этого рынка сбыта. Levi Strauss уже выходила на этот рынок с моделью Dress Dockers, которая представляла более изысканную версию очень популярной модели Dockers. Объемы продаж этой модели не были очень велики, и в конце концов ее выпуск был прекращен. Однако лица, принимающие решения в Levi, верили, что создание на основе известного имени и имиджа Levi Strauss новой линии брюк очень важно для будущего роста и успешной работы компании. И, что еще важнее, они чувствовали, что дальнейшее развитие и маркетинг этой модели – задача вполне выполнимая; они хотели доказать себе, что могут достойно конкурировать на этом рынке. Для реализации задуманного компании требовалось огромное внимание к деталям и невероятное количество новых решений. Какие же решения ей предстояло принять?

Первым делом надо было решить, должна ли будущая линия брюк быть отдельной и совершенной новой, т. е. третьей в истории компании (первыми двумя были Levi's и Dockers), ответив на этот вопрос положительно, необходимо было выбрать для модели новое имя. Специально созданная для этого группа специалистов из отдела маркетинга затратила четыре месяца, выискивая среди 10 тысяч возможных названий одно, которое стало бы всемирно известной торговой маркой и которое легко произносить на многих языках.

Вдобавок они хотели выбрать такое название, в котором было бы нечто мужественное, и чтобы оно заканчивалось на букву «s», потому что именно так заканчивались названия двух предыдущих торговых марок компании (Levi's и Dockers). После выбора имени Slates было решено как можно дольше не разглашать его. Компания продолжала дальнейшие испытания торговой марки и даже со временем упомянула название Slates в газетной статье, пытаясь оценить, как оно будет выглядеть напечатанным на бумаге. Но все эти тайные маркетинговые действия оказались бесполезными, когда лидеры Levi Strauss узнали, что компания Microsoft готовится выпускать интернет-журнал, который будет называться – как бы вы думали? – Slates. Выбирать другое имя было уже поздно, и менеджеры пришли к выводу, что следует запатентовать название Slates, запретив его использовать другим производителям одежды, что и было сделано.

После такого решения настало время разработать логотип. Первоначально приняли рисунок мраморной глыбы, но этот вариант сразу же отвергли, потому что менеджеры не хотели, чтобы создалось впечатление, что джинсы будут выпускаться только серого цвета. В итоге был выбран логотип со стилизованной буквой «s». Затем необходимо было решить, где размещать нашивку с логотипом. После нескольких месяцев обсуждений менеджеры решили, что наилучшие место для этого – внутренняя сторона пояса чуть выше молнии, т. е. последняя внутренняя часть, которую видит человек, надевая брюки.

Следующее решение касалось дизайна джинсов Slates как такового. Основываясь на исследованиях рынка, модельеры предложили сделать более глубокие, чем в подобных моделях, карманы, расположенные с двух сторон, и без кнопок, с тем чтобы ими удобно было пользоваться и левшам, и правшам. Следующее дизайнерское решение касалось шлевок пояса. Менеджеры спорили о количестве шлевок, их ширине и расстоянии между ними. В конце концов остановились на семи шлевках шириной 3,8 дюйма и расстоянии в 4,5 дюйма.

Исследование рынка также подсказало решение о том, что на нашивку следует добавить нечетные размеры по талии (т. е. 31, 33, 35 и т. д.).

Затем перешли к решениям производственного характера. Уже после того как производство новых брюк началось и оставалось всего несколько месяцев до отгрузки первой партии, менеджеры остановили производственный процесс и изменили состав ткани на половине производственных линий. Содержание шерсти было увеличено на 10%. Почему? Менеджеры объяснили это результатами исследований: оказывается, можно использовать более качественный материал, не повышая при этом цены изделия. Однако это изменение привело к определенным проблемам производственного характера, которые необходимо было решить как можно скорее. Рабочие готовились разойтись на рождественские каникулы, розничные торговцы уже разместили заказы, исходя из стоимости первоначальной материи, образцы не соответствовали спецификациям, красители закончились, и, кроме всего прочего, чтобы сохранить достигнутый уровень производства, ткань была необходима фабрикам немедленно, а ее изменение означало, что какое-то время придется ждать. Каждая из этих проблем требовала ряда решений.

Несмотря на то что об успехе линии Slates писалось и говорилось немного, описание процесса разработки и вывода этой новой модели представляет отличный пример того, как принимаются управленческие решения в некоторых организационных сферах, например, при запуске новой производственной линии.

Вопросы, которые необходимо отразить в анализе ситуационной задачи:

1. С какими типами проблем и решений сталкивались менеджеры в описанном выше примере? Объясните ваш ответ.

2. Приведите в описанной выше ситуации примеры абсолютно рациональных, ограниченно рациональных и интуитивных решений.

3. Как вы охарактеризовали бы условия, в которых принимались решения относительно разработки новой линии по выпуску джинсов Slates: определенность, риск или неопределенность? Объясните свой ответ.

Вариант 4

1. *Литературный обзор на тему: «Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения».*

2. *Ситуационная задача.*

Вы руководитель фирмы в сфере ИТ-технологий, примите оптимальное решение при условии, что

1) в связи с сокращением производства необходимо высвободить *n* сотрудников;

2) резко ухудшилось качество оказываемых услуг;

3) на рынке упал спрос на оказываемые вашей фирмой услуги.

Вариант 5

1. *Литературный обзор на тему: «Проблемы, влияющие на качество управленческих решений».*

2. *Ситуационная задача «Важный выбор».*

Сергей Степанович, заместитель директора типографии «Заря», проработал два с половиной года на этом предприятии и был доволен своим положением. Ему нравилась его должность. После окончания Московской

государственной академии печати (а именно так назывался тогда Московский государственный университет печати) он единственный из всей своей группы устроился работать печатником в неприбыльную тогда типографию.

Многие не поняли его поступка. Большинство его однокурсников работали не по специальности; кто-то в коммерческих структурах, не связанных с печатью; кто-то занимался бухгалтерским учетом; многих он потерял из вида после окончания академии.

С особой симпатией во время учебы Сергей относился к своим одногруппникам Марине и Николаю. Однако после окончания вуза он с головой погрузился в новую работу и невольно забыл о них. С Николаем они познакомились еще абитуриентами, а Марина перевелась к ним с другого факультета через полгода после начала учебы. Сергей хорошо знал характеры и особенности этих людей.

Николай был деловым, но ветреным человеком, с легкостью мог пропускать занятия, мотивируя это плохим настроением или более важными делами. К работе он относился спустя рукава, хотя в какой-то степени был даже талантлив. Сергей часто помогал Николаю и не осуждал приятеля за прохладное отношение к учебе, объясняя это тем, что отец Николая, в то время успешно занимавшийся частным бизнесом, не чаял души в сыне и разбаловал его. Марина, весьма умная девушка, многим нравилась не только своей красотой, но и умением находить контакт с людьми, а к работе относилась с таким рвением, что удивляла Сергея.

Дела фирмы, в которой работал Сергей, пусть не так быстро, как хотелось, но шли в гору. У типографии были крупные заказчики, и работы хватало всегда. Когда Петр Дмитриевич, директор типографии «Заря», решил оставить любимую работу и уйти на пенсию, он предложил Сергею занять свое место.

Для Сергея это не стало неожиданностью, он знал, как ценит его способности Петр Дмитриевич. После полутора лет работы печатником Сергей был переведен в отдел работы с клиентами, т. к. руководство заметило

умение молодого специалиста находить общий язык с людьми. Проработав там два месяца, он спас важный для типографии заказ, с которого и началось процветание до того не очень преуспевающей фирмы «Заря». Неудивительно, что благодаря своим успехам Сергей вскоре занят должность заместителя директора, став правой рукой Петра Дмитриевича.

Перед Сергеем встал выбор, кого назначить на свое место. Как он понял еще во время работы в этой должности, из числа работников фирмы не подходил никто. И он решил искать заместителя вне фирмы. После того как он дал объявление о вакансии, поступила масса предложений, но стоящими были только три. Каково же было удивление Сергея, обнаружившего среди них резюме Марины. Он сразу решил принять ее на работу. Отказав остальным кандидатам, он решил позвонить Марине. Но его опередил звонок их главного заказчика Виктора Ивановича. Поздравив Сергея с новым назначением, он попросил об одолжении – дать возможность его сыну, Николаю Викторовичу, попробовать себя на вакантной должности. Николай потерял работу в типографии «Феникс» в результате банкротства предприятия, и у него есть огромное желание работать с Сергеем. Сергей пообещал перезвонить на следующий день и сообщить о своем решении. Прощаясь, Виктор Иванович намекнул на возможность сделки с немецкой фирмой, контакт с которой Сергей пытался наладить в течение месяца.

Завершив разговор, Сергей задумался. Он был не против кандидатуры Николая, ведь они были друзьями в студенчестве, доверяли друг другу. Но как же Марина? К тому же Николай не самый лучший работник. Однако отец Николая – главный клиент типографии...

Вопросы, которые необходимо отразить в анализе ситуационной задачи:

1. Как можно сформулировать проблему, которая стояла перед Сергеем? Допускает ли она множество формулировок?

2. Какое решение вы бы рекомендовали, для того чтобы минимизировать возможный конфликт? Оцените сильные и слабые стороны своего предложения.

Вариант 6

1. *Литературный обзор на тему: «Особенности разработки управленческих решений на малых предприятиях».*

2. *Ситуационная задача.*

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

A. Первый быстро соглашается с мнением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

B. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

C. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

D. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Вариант 7

1. *Литературный обзор на тему: «Распределение ролей в группе при разработке и принятии управленческих решений».*

2. *Ситуационная задача «Определение приоритета фильма».*

Цель данной ситуации – дать возможность попрактиковаться в принятии решений относительно приоритета проектов при условии ранжирования

предложенных проектов относительно их соответствия целям и стратегическому плану организации.

Краткая история компании.

Компания является кинематографическим подразделением большого конгломерата по развлечениям. Главный офис находится в г. Анахайм, Калифорния. Кроме подразделения по художественным фильмам конгломерат включает парки, домашнее видео, телеканалы, интерактивные игры, театральные постановки. В течение десяти лет темпы роста компании остаются стабильными. Общий доход компании за последнее время увеличился на 12% и достиг 21,2 млрд долларов. Компания ведет переговоры по расширению своей империи парков на материк, в Польшу и Китай. Подразделение фильмов дало доход в 274 млн долларов, что на 7% больше прошлогоднего. Чистая прибыль снизилась на 3% и составила 16% из-за плохого отклика на три из пяти выпущенных фильмов за год.

Миссия компании: «Нашей важнейшей задачей является создание ценностей для акционеров, оставаясь первой в мире компанией по развлечениям с творческой, стратегической и финансовой точек зрения».

Подразделение кинематографии содействует этой задаче, выпуская в год от четырех до шести высококачественных развлекательных семейных фильмов для массового проката.

В последние годы главный управляющий компании выступает за то, чтобы киноленты компании заняли лидирующее положение среди фильмов, созданных в защиту окружающей среды.

«Обязательные» цели компании. Каждый проект должен отвечать обязательным целям, определенным руководящими работниками. Важно, чтобы отобранные проекты фильмов не нарушали цели высокой стратегической важности. Существуют три обязательные цели:

1. Все проекты отвечают юридическим стандартам, стандартам безопасности и защиты окружающей среды.

2. Все проекты фильмов должны получить рейтинг PG или более высокую консультационную оценку.

3. Все проекты не должны оказывать вредного влияния на текущие или планируемые операции в рамках всей компании.

Желаемые цели компании получают оценку по их относительной важности. Высшее руководство отвечает за формулирование, ранжирование и оценку целей, для того чтобы обеспечить содействие проектов целям и стратегии компании. Список желаемых целей компании:

1. Номинироваться и завоевать академическую награду «Лучший фильм года».

2. Создать по крайней мере один анимационный персонаж, который будет использоваться в мультфильмах или телевизионном сериале.

3. Создать дополнительные товары, приносящие прибыль (движущиеся фигурки, куклы, интерактивные игры, музыкальные CD).

4. Повышать общественное сознание в сфере защиты окружающей среды.

5. Добиться повышения прибыли на 18%. Повышать художественный уровень анимационных фильмов и поддерживать репутацию фирмы.

6. Обеспечить базу для развития новых парковых зон компании.

Предположим, вы – член команды по определению приоритетов и отвечаете за оценку и выбор предложенных фильмов. Используя предлагаемую форму для официальной оценки и ранжирования каждого предложения, будьте готовы сообщить о своем решении и обосновать его.

Все проекты преодолели установленный барьер в 14% прибыли на инвестирование (ROI). Кроме краткого изложения содержания фильма предложения включают финансовые проекты театральных и видеопродаж.

Например, для проекта № 1 есть шанс, что в 80% случаев он получит по крайней мере 8% ROI, в 50% случаев ROI составит 18% и только в 20% случаев ROI будет 24%.

Предлагаемые фильмы:

Проект 1: «Моя жизнь с Dalai Lama». Анимационный биографический обзор детства далай-ламы на Тибете, основанный на популярной детской книге «Сказки Непала». Жизнь далай-ламы представлена глазами Гуоды – полевой змеи – и других животных, которые дружили с далай-ламой и помогали ему понять принципы буддизма.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	8%	18%	24%

Проект 2: «Heidi». Ремейк классической детской истории с музыкой композиторов, получивших награды Syskle и Obert. Фильм с большим бюджетом, с участием звезд и захватывающими дух пейзажами Швейцарских Альп.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	2%	20%	30%

Проект 3: «Год Echos». Малобюджетный документальный фильм о карьере наиболее влиятельной группы в истории рок-н-ролла. Руководить картиной будет директор новой волны Эллиот Ченери. Фильм будет соединять снятые концерты и интервью, охватывающие 25-летнюю историю группы Echos. Кроме великолепной музыки в фильме будет показана смерть от передозировки героина одного из основных музыкантов. Он обнажит такие негативные черты индустрии музыки, как ложь, наркотики и секс.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	12%	14%	18%

Проект 4: «Побег от Рио Джапани». Действие происходит в тропических лесах Амазонки. В центре событий Пабло, молодой ягуар, который пытается убедить воюющих животных джунглей объединиться и убежать от опустошительной вырубки лесов.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	15%	20%	24%

Проект 5: «Ольга!» История Ольги Корбут, известной российской гимнастки, которая завоевала 3 золотых медали на летних Олимпийских играх в 1971 г. Малобюджетный фильм, повествующий о ее жизни в СССР и о том, как она была выбрана советскими властями для проведения государственной атлетической программы. Фильм о том, как Корбут смогла сохранить независимость и любовь к гимнастике, несмотря на жесткую программу тренировок.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	8%	15%	20%

Проект 6: «Кейко» – история одного кита. История Кейко, известного кита-убийцы, будет представлена его вымышленным потомком Сейко, которая в далеком будущем рассказывает своим детям об их знаменитом дедушке. Фильм с большим бюджетом объединит реалистические съемки о ките с анимационным окружением с помощью художественной компьютерной графики. История покажет, как Кейко отреагировал на отношение к нему людей.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	6%	18%	25%

Проект 7 «Большой остров». Правдивая история о том, как группа начинающих студентов-биологов обнаружила, что завод по производству удобрений сбрасывает токсичные отходы в реку. Фильм со средним бюджетом показывает, как студенты организовали кампанию борьбы с местной бюрократией и в конечном итоге заставили завод возместить ущерб, нанесенный местной экосистеме.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	9%	15%	20%

Задание: Оцените приоритеты проекта и заполните нижеприведенную таблицу.

Обязательные цели	**Варианты ответов***		Проекты						
			1	2	3	4	5	6	7
Отвечает всем стандартам безопасности и окружающей среды	Да Нет Неприемлемо								
Рейтинг PG или G	Да Нет Неприемлемо								
Нет вредного влияния на другие операции	Да Нет Неприемлемо								
Желаемые цели	Относительная важность	Влияние отдельного проекта*	1	2	3	4	5	6	7
Номинироваться на лучший фильм года	60	0 – нет потенциала 1 – низкий потенциал 2 – высокий потенциал							
Создать дополнительные товары/продукты	10	0 – нет потенциала 1 – низкий потенциал 2 – высокий потенциал							
Создавать новый анимационный персонаж	20	0 – нет потенциала 1 – низкий потенциал 2 – высокий потенциал							
Повысить общественное сознание о защите окружающей среды	55	0 – нет потенциала 1 – низкий потенциал 2 – высокий потенциал							

* Укажите подходящий вариант ответа в графах с номерами проектов.

Обязательные цели	**Варианты ответов***		Проекты						
			1	2	3	4	5	6	7
Получить на 18% больше прибыли	70	0, если ожидаемая прибыль меньше 18% 1, если ожидаемая прибыль больше 18%, но меньше 22% 2, если ожидаемая прибыль больше 22%							
Повысить художественный уровень анимационных фильмов	40	0 – нет потенциала 1 – низкий потенциал 2 – высокий потенциал							
Создать базу для новых проектов	10	0 – нет потенциала 1 – низкий потенциал 2 – высокий потенциал							
Общее количество баллов									
Приоритет									

Вариант 8

1. *Литературный обзор на тему: «Концепции и типы поведения лидера при разработке и принятии управленческого решения в группе».*

2. *Ситуационная задача «Делегирование».*

Представьте себя менеджером высшего звена управления фирмой. Определите весь круг своих полномочий. Составьте конкретную схему организационной структуры управления. Составьте список своих заместителей, помощников и консультантов по отдельным направлениям менеджмента фирмы. Распределите в порядке делегирования до 80% своих полномочий среди сотрудников организации.

Проанализируйте эффективность принятого решения по делегированию полномочий. Оцените возможные позитивные и негативные последствия данного решения.

Вариант 9

1. *Литературный обзор на тему: «Разработка управленческих решений: тайна и конфиденциальность».*

2. *Ситуационная задача «Мотивирование работников мясокомбината».*

Когда три года назад Павел Иванович Корнилов стал директором и совладельцем приватизированного предприятия «Кемеровский мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объем этих продаж рос на 15–20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Корнилов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки;

плохо перемешивали составляющие колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест.

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

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

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

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

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

П. И. Корнилов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

– люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве;

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

– ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения;

– любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания;

– любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы;

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

Вопросы к конкретной ситуации:

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

2. Желали бы вы работать на Кемеровском мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

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

4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

5. Проанализируйте эффективность принятого П. И. Корниловым решения. Оцените возможные позитивные и негативные последствия данного решения.

Вариант 10

1. *Литературный обзор на тему: «Диагностика возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при разработке управленческих решений».*

2. *Ситуационная задача «На завод пришел новичок».*

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут

десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот. «Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку». Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегаю, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!». После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал.

Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего «старшины». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли. После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный». У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось, как отправиться со своими вопросами домой. А что будет завтра?

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.

2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.

3. Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

Вариант 11

1. *Литературный обзор на тему: «Нравственная ответственность руководителя».*

2. *Ситуационная задача «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе».*

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы преподавателем в одном из московских вузов она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия (СП) с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не то чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

5. Что бы вы сделали на месте генерального директора с заявлением об уходе?

Вариант 12

1. *Литературный обзор на тему: «Особенности принятия решений в экстремальных ситуациях».*

2. *Ситуационная задача «Хочу совершенствоваться в занимаемой должности».*

Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управленческим решениям с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры сотрудников. Алексей рассказал о ней генеральному директору компании «Сатурн», объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей фирмы «Сатурн». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями

компании. Генеральный директор в последнюю минуту принял решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных». Семинар прошел на высоком уровне и был принят и одобрен работниками, руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт: «Хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Вопросы к конкретной ситуации:

1. В чем причина полученного Алексеем результата?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

Вариант 13

1. *Литературный обзор на тему: «Социальная и экологическая ответственность руководителя в процессе разработки и реализации управленческого решения».*

2. *Ситуационная задача «Взаимодействие с неформальным лидером».*

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут за советом к нему, а не к вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как вам сообщили, против предстоящих перемен.

Задания к конкретной ситуации:

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера (обосновать выбор):

– уволить несогласного лидера;

– проигнорировать его мнение;

– привлечь на свою сторону;

– другое.

Вариант 14

1. *Литературный обзор на тему: «Зарубежные представления о разработке управленческих решений».*

2. *Ситуационная задача «Привычное место».*

Компания «Вымпел» вот уже почти десять лет занималась издательской деятельностью. Все это время во главе фирмы стоял генеральный директор Иван Иванович, уже пожилой, но полный энергии и энтузиазма. В 1996 г. он создал это издательство, дав себе слово, что будет издавать только научную литературу и никогда не издаст детектива. И это обещание самому себе он твердо держал на протяжении долгого времени.

Книги издательства «Вымпел» нашли своего читателя, и многие институты обращались к Ивану Ивановичу с заказами на издание своих книг. Появились партнеры среди крупных издательств, которые поддерживали «Вымпел» и помогали ему оставаться на плаву. Но несмотря на значительную поддержку, Иван Иванович всегда придерживался своих принципов и издавал только то, что считал нужным, и так, как хотелось ему. Хотя

со стороны партнеров были попытки навязать ему свое мнение. В начале своей деятельности Ивану Ивановичу удалось получить в аренду на очень выгодных льготных условиях, пусть небольшое, но расположенное в центре Москвы, недалеко от метро помещение. Помещение было оформлено по-домашнему и создавало теплую, непринужденную обстановку. Все сотрудники издательства чувствовали себя как дома, что хорошо влияло на работу и на атмосферу в коллективе. Для многих издательство стало почти родным домом, и необходимость задержаться на работе воспринималась без обид, а иногда и с радостью.

Приближалось 10-летие издательства. Все сотрудники, основная часть которых работала в издательстве с самого его создания, с предвкушением ожидали праздника и уже планировали, как отметить столь знаменательное событие. Только Иван Иванович ходил задумчивый и неразговорчивый. После окончания очередного срока договора аренды потребовалось почти полгода, чтобы оформить все документы на пролонгацию. Получив проект договора, Иван Иванович обратил внимание на то, что срок аренды 3 года, а не 5, как было раньше. Причина была ему неизвестна, а исполнитель в Москомимуществе пожимала плечами и ссылалась на распоряжение «сверху».

И вот из достоверных источников Иван Иванович узнал, что готовится постановление правительства о приватизации всех помещений. Арендаторам предлагалось выкупить арендуемые ими помещения. В случае отказа помещения «пускались с молотка».

В одном из разговоров с директором крупного издательства Иван Иванович рассказал о своей проблеме. Директор с радостью предложил оказать финансовую поддержку для решения этого вопроса. Казалось бы, теперь все будет хорошо, деньги найдены, издательство сохранит свое привычное место. Но Иван Иванович чувствовал какую-то тревогу. Он понимал, что, если согласиться на эту помощь, ему придется считаться с мнением своего партнера.

Время уходило, а предполагаемой суммы на выкуп помещения у Ивана Ивановича не было, да и не могло появиться. Потеря родного помещения все больше беспокоила директора «Вымпела».

Вопросы для анализа конкретной ситуации:

1. Проанализируйте проблему, с которой столкнулся директор издательства.

2. Определите альтернативы решения и оцените их, заполнив нижеприведенные таблицы.

Иван Иванович соглашается на предложение партнера	
Плюсы	Минусы
Иван Иванович откажется от предложения партнера и будет искать другое помещение	
Плюсы	Минусы
Издательство закроется	
Плюсы	Минусы
Иван Иванович возьмет кредит в банке и выкупит помещение	
Плюсы	Минусы

Вариант 15

1. *Литературный обзор на тему: «Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения».*

2. *Ситуационная задача «Коммуникации в организации».*

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником. Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме в фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для конкретной ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

2. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

3. Как, на ваш взгляд, можно более эффективно построить обратную связь и необходимо ли это в данной ситуации?

5 ВЫПОЛНЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

План изучения дисциплины

Тема 1. Место и значение решений в управлении организацией

Области принятия решений в организациях. Обыденные и административные решения. Типы и уровни принятия управленческих решений. Запрограммированные и незапрограммированные решения. «Жесткие» и «мягкие» проблемы и их решения. Инкрементализм в принятии решений.

Тема 2. Рациональная модель принятия решений

Осознание проблемы, требующей решения. Идентификация проблемы. Разработка альтернатив решения. Разработка критериев оценки альтернатив. Оценка альтернатив. Выбор альтернативы. Выполнение решения и его проверка.

Тема 3. Психология принятия решений

Индивидуальная психология принятия решений. Адекватные решения. Выявление психологических проблем.

Тема 4. Технологии и методы принятия решений

Эффективность организации и требования к технологиям принятия решений. Технологии принятия решений. Групповые и партисипативные методы принятия решений.

Тема 5. Риск, определенность и неопределенность при принятии решений

Виды управленческих рисков. Управление риском при работе с производными финансовыми инструментами. Методы оценки риска. Способы снижения риска. Методы управления риском.

Тема 6. Определение целей организации и планирование

Определение целей организации. Что такое планирование. Значение формального планирования. Уровни управления и планирования. Средства планирования и проектирования.

Тема 7. Контроль выполнения решений

Определение процесса контроля. Процесс контроля. Контроль и организационный менеджмент. Характеристики эффективного контроля. Поведенческие аспекты контроля.

Тема 8. Принятие стратегических решений

Стратегическая установка – миссия организации. Природа стратегических решений. Уровни принятия стратегических решений. Слагаемые процесса принятия стратегических решений. Анализ SWOT как метод принятия стратегических решений. Использование власти при принятии стратегических решений. Принятие решений для проведения стратегических организационных изменений.

Тестовые задания для самостоятельной работы

1. Выбор альтернатив невозможен без ...

а) установления проблемы.

б) критериев.

в) целеполагания.

г) анализа отклонений от плана.

2. Что в значительной мере влияет на процесс принятия решений по сравнению с другими?

а) Неопределенность.

б) Организационная структура управления.

в) Стиль руководства.

г) Вид организации.

д) Все вышеперечисленное.

3. Какими методами принятия решений чаще всего пользуются менеджеры?

а) Формальными.

б) Математическими.

в) Экспертными.

г) Логическими.

4. Что первично в процессе принятия решения?

а) Определение цели.

б) Формулирование проблемы.

в) Структуризация проблемы.

г) Определение фактического состояния.

5. При использовании какого метода принятия решения можно использовать стоимостные показатели?

а) Дерево решений.

б) Прогнозирование.

в) Мозговая атака.

г) Платежная матрица.

д) Сетевая модель.

е) Все вышеперечисленное.

6. Какой метод принятия решений существенно отличается от других перечисленных?

а) Дерево решений.

б) Ленточный график.

в) Сетевая модель.

г) Мозговая атака.

7. Какой метод принятия решений выберет менеджер, если у него имеется значительная статистика за прошлые годы по изучаемому объекту?

а) Дерево решений.

б) Мозговая атака.

в) Морфологический анализ.

г) Прогнозирование.

д) Сетевую модель.

е) Все вышеперечисленное.

8. Если менеджер использует математический аппарат для принятия решений, то какое это решение?

а) Интуитивное.

б) Логическое.

в) Незапрограммированное.

г) Рационалистическое.

д) Основанное на суждении.

9. Управленческое решение – это ...

а) план действий, воплощаемый в реальность главный фактор взаимодействия управляемой и управляющей частей.

б) намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов воздействием на управляемую систему.

в) действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы.

г) все вышеперечисленное.

10. Критериями оптимальности принимаемого управленческого решения могут быть ...

а) только качественные показатели.

б) только количественные показатели.

в) только показатели рентабельности.

г) как количественные, так и качественные показатели.

11. Обоснованность как требование к управленческому решению означает, что оно должно быть ...

а) непротиворечивым по отношению к другим решениям.

б) принято на основе достоверной информации о состоянии объекта управления с учетом тенденций его развития.

в) исходящим от непосредственного руководителя.

г) четко сформулированным и воспринимаемым однозначно.

12. Постановку задач при разработке управленческого решения в организации должны осуществлять ...

а) нижестоящие руководители

б) вышестоящие руководители.

в) все работники аппарата управления.

г) специалисты подразделений организации.

13. Способ исследования объекта прогнозирования, направленный на разработку прогнозов, – это ...

а) метод прогнозирования.

б) метод предвидения.

в) метод анализа хозяйственной деятельности.

14. Комплексная цель, для достижения которой существует фирма и которая должна быть достигнута в плановом периоде, – это ...

а) видение.

б) миссия.

в) стратегические цели.

г) система.

ЛИТЕРАТУРА

1. Селезнева, Е. В. Психология управления [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – М. : Юрайт, 2021. – 373 с. // Образовательная платформа «Юрайт» : сайт. – URL: https://urait.ru/bcode/469257 (дата обращения: 19.03.2022).

2. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. – М. : Юрайт, 2021. – 237 с. // Образовательная платформа «Юрайт» : сайт. – URL: https://urait.ru/bcode/470080 (дата обращения: 19.03.2022).

3. Бусов, В. И. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для вузов / В. И. Бусов. – М. : Юрайт, 2021. – 254 с. // Образовательная платформа «Юрайт» : сайт. – URL: https://urait.ru/bcode/468538 (дата обращения: 19.03.2022).

4. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2021. – 332 с. // Образовательная платформа «Юрайт» : сайт. – URL: https://urait.ru/bcode/469107 (дата обращения: 19.03.2022).

5. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. – М. : Юрайт, 2021. – 526 с. // Образовательная платформа «Юрайт» : сайт. – URL: https://urait.ru/bcode/469183 (дата обращения: 19.03.2022).

6. Лапшова, О. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общ. ред. О. А. Лапшовой. – М. : Юрайт, 2021. – 406 с. // Образовательная платформа «Юрайт» : сайт. – URL: https://urait.ru/bcode/468825 (дата обращения: 19.03.2022).

7. Руденко, А. М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. М. Руденко [и др.] ; под ред. А. М. Руденко. – Ростов н/Д : Феникс, 2015. – 350 с.

8. Организационное поведение [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – М. : Юрайт, 2021. – 301 с. // Образовательная платформа «Юрайт» : сайт. – URL: https://urait.ru/bcode/469756 (дата обращения: 19.03.2022).

9. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование [Электронный ресурс] : в 3 ч. : учебник и практикум для вузов. Ч. 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2021. – 207 с. // Образовательная платформа «Юрайт» : сайт. – URL: https://urait.ru/bcode/471047 (дата обращения: 19.03.2022).

10. Леонов, Н. И. Конфликтология: общая и прикладная [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / Н. И. Леонов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2021. – 395 с. // Образовательная платформа «Юрайт» : сайт. – URL: https://urait.ru/bcode/474358 (дата обращения: 19.03.2022).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(справочное)

Пример оформление титульного листа

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Факультет дистанционного обучения

Кафедра менеджмента

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

«БИЗНЕС-КУРС ПО ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Вариант 1

Выполнил(а):

студент(ка) группы з-091-а

Семенова Татьяна Анатольевна

(Ф. И. О. полностью)

Проверил:

Ст. преподаватель

кафедры менеджмента

Гайдук Екатерина Александровна

Томск 20__ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(справочное)

Пример оформления оглавления к контрольной работе

ОГЛАВЛЕНИЕ

Литературный обзор..... 3
Ситуационная задача..... 8
Список использованной литературы 12

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(справочное)

Пример оформления списка литературы

1. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – М. : Юрайт, 2021. – 332 с.

2. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. – М. : Юрайт, 2021. – 237 с.

3. Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – М. : Юрайт, 2021. – 373 с.