

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«ВЕРХНЕВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРОБИОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «Верхневолжский ГАУ»)**

ФАКУЛЬТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЙ МЕДИЦИНЫ И БИОТЕХНОЛОГИИ  
В ЖИВОТНОВОДСТВЕ

УТВЕРЖДЕНА  
протоколом заседания  
методической комиссии  
факультета № 5 от «10» мая 2023

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**«Менеджмент в зоотехнии»**

Направление подготовки / специальность	36.03.02 Зоотехния
Направленность(и) (профиль(и))	Управление живыми биологическими системами в АПК
Уровень образовательной программы	Бакалавриат
Форма(ы) обучения	Очная, заочная
Трудоемкость дисциплины, ЗЕТ	5
Трудоемкость дисциплины, час.	180

Разработчик:

Доцент кафедры общей и частной зоотехнии

Е.А. Барина  
(подпись)

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой общей и частной зоотехнии

А.Е. Колганов  
(подпись)

Иваново 2023

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Целью изучения дисциплины «Менеджмент в зоотехнии» является овладение знаниями о рациональном построении и ведении производства на сельскохозяйственных предприятиях, основах управления производством в условиях многоукладной экономики и развития рыночных отношений, системе учета и методах анализа управления использования ресурсов в зоотехнии.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В соответствии с учебным планом дисциплина относится к	Части, формируемой участниками образовательных отношений
Статус дисциплины	вариативная
Обеспечивающие (предшествующие) дисциплины, практики	Экономическая теория, кормление животных, зоогигиена
Обеспечиваемые (последующие) дисциплины, практики	Преддипломная практика

## 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) (ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ)

Шифр и наименование компетенции	Индикатор(ы) достижения компетенции / планируемые результаты обучения	Номер(а) раздела(ов) дисциплины (модуля), отвечающего(их) за формирование данного(ых) индикатора(ов) достижения компетенции
<b>ПК-4</b> Способен разрабатывать и проводить мероприятия по увеличению показателей продуктивности, использовать современные технологии производства продукции животноводства и выращивания молодняка	<b>ИД-1ПК-4</b> Знать: современные технологии производства продукции животноводства и выращивания молодняка	1,12, 13
	<b>ИД-2ПК-4</b> Уметь: разрабатывать и проводить мероприятия по увеличению показателей продуктивности	1-13
	<b>ИД-3ПК-4</b> Владеть: навыками современных технологий производства продукции животноводства и выращивания	1-13

	молодняка, проведения мероприятий по увеличению показателей продуктивности	
<b>ПК-6</b> Способен к организации работы коллектива исполнителей, принятия управленческих решений, анализировать и планировать технологические процессы (стоимость, качество, безопасность и сроки исполнения), проводить маркетинг и бизнес-планирование выпуска продукции	<b>ИД-1ПК-6</b> Знать: правила эффективной организации работы коллектива исполнителей	1-13
	<b>ИД-2ПК-6</b> Уметь: принимать управленческие решения, анализировать и планировать технологические процессы	1-13
	<b>ИД-3ПК-6</b> Владеть: навыками проведения маркетинга и бизнес-планирования выпуска продукции	1-13
<b>ПК-9</b> Способен формировать и решать задачи в производственной деятельности связанные с реализацией и разработкой технологий отраслей в животноводстве и рационального использования средств механизации и автоматизации	<b>ИД-1ПК-9</b> Знать: Понятия и задачи в производственной деятельности связанные с реализацией и разработкой технологий отраслей в животноводстве и рационального использования средств механизации и автоматизации	1-13
	<b>ИД-2ПК-9</b> Уметь: использовать в практической деятельности методы решения производственных задач связанных с реализацией и разработкой технологий отраслей в животноводстве и рационального использования средств механизации и автоматизации	1-13
	<b>ИД-3ПК-9</b> Владеть: практическими навыками формирования и решения задачи в производственной деятельности связанные с реализацией и разработкой технологий отраслей в животноводстве и рационального использования средств механизации и автоматизации	1-13

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

##### 4.1. Содержание дисциплины (модуля)

###### 4.1.1. Очная форма:

№ п/п	Темы занятий	Виды учебных занятий и	роль знан	Применяемые активные и
-------	--------------	------------------------	-----------	------------------------

		трудоемкость, час.					интерактивные технологии обучения
		лекции	практические (семинарские)	лабораторные	самостоятельная работа		
<b>Менеджмент в зоотехнии</b>							
1	Понятие и содержание менеджмента	2	2		4	УО, Т	
2	Методологические основы менеджмента в животноводстве		4		4	КЛ	Решение производственной ситуации, тестирование
3	Содержание и функции менеджмента в зоотехнии	2	2		6	УО	
4	Внешняя среда организации	2	4		4	УО, Т	Решение производственной ситуации
5	Современные методы управления в животноводстве	2	4		10	Э, КР	Решение производственной ситуации
6	Организационные структуры управления	2	2		6	УО, Т	Лекция-презентация
7	Процесс принятия и реализации управленческих решений в зоотехнии	2	2		10	УО, КР	Решение производственной ситуации
8	Информационное обеспечение менеджмента	2	2		4	УО	Видеофильм
9	Документационное обеспечение менеджмента		4		10	Т	
10	Организационная культура и организация труда менеджера	2	4		4	УО	
11	Технология управления группами		2		5	УО	
12	Управление конфликтами	2	2		10	УО, КР	Решение производственной ситуации
13	Определение эффективности управления в животноводстве	2	6		16	Э, КР	Решение производственной ситуации
	Итого	20	40		93	27	

\* Указывается форма контроля. Например: УО – устный опрос, КЛ – конспект лекции, КР – контрольная работа, ВЛР – выполнение лабораторной работы, ВПР – выполнение практической работы, К – коллоквиум, Т – тестирование, Р – реферат, Д – доклад, ЗКР – защита курсовой работы, ЗКП – защита курсового проекта, Э – экзамен, З – зачет.

#### 4.1.2. Заочная форма:

№ п/п	Темы занятий	Виды учебных занятий и	Конт роль знан ий*	Применяемые активные и
-------	--------------	------------------------	--------------------	------------------------

		трудоемкость, час.					интерактивные технологии обучения
		лекции	практические (семинарские)	лабораторные	самостоятельная работа		
<b>Менеджмент в зоотехнии</b>							
1	Понятие и содержание менеджмента	2			4	УО, Т	
2	Методологические основы менеджмента в животноводстве				14	КЛ	
3	Содержание и функции менеджмента в зоотехнии		2		6	УО	Решение производственной ситуации, тестирование
4	Внешняя среда организации				14	УО, Т	
5	Современные методы управления в животноводстве	2			10	Р	
6	Организационные структуры управления		2		6	УО, Т	
7	Процесс принятия и реализации управленческих решений в зоотехнии	2	2		10	УО, ВПР	Решение производственной ситуации
8	Информационное обеспечение менеджмента				14	УО	Видеофильм
9	Документационное обеспечение менеджмента		2		10	Т	
10	Организационная культура и организация труда менеджера				14	Р	
11	Технология управления группами				16	УО	
12	Управление конфликтами	2	2		17	УО	
13	Определение эффективности управления в животноводстве		2		16	Э	Решение производственной ситуации
	<b>Итого</b>	<b>8</b>	<b>12</b>		<b>151</b>	<b>9</b>	

\* Указывается форма контроля. Например: УО – устный опрос, КЛ – конспект лекции, КР – контрольная работа, ВЛР – выполнение лабораторной работы, ВПР – выполнение практической работы, К – коллоквиум, Т – тестирование, Р – реферат, Д – доклад, ЗКР – защита курсовой работы, ЗКП – защита курсового проекта, Э – экзамен, З – зачет.

#### **4.2. Распределение часов дисциплины (модуля) по видам работы и форма контроля\***

\* Э – экзамен, З – зачет, ЗаО – зачет с оценкой, КП – курсовой проект, КР – курсовая работа, К – контрольная работа.

##### **4.2.1. Очная форма:**

Вид занятий	1 курс		2 курс		3 курс		4 курс		5 курс	
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.	5 сем.	6 сем.	7 сем.	8 сем.	9 сем.	10 сем.
Лекции							20			

Лабораторные										
Практические							40			
Итого контактной работы							60			
Самостоятельная работа							120			
Форма контроля							Э			

#### 4.2.2. Заочная форма:

Вид занятий	1 курс	2 курс	3 курс	4 курс	5 курс	6 курс
Лекции				2	6	
Лабораторные						
Практические					12	
Итого контактной работы				2	18	
Самостоятельная работа				78	82	
Форма контроля					Э	

## 5. ОРГАНИЗАЦИЯ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### 5.1. Содержание самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов предусмотрена почти по всем темам (см. раздел 4.1).

Формы самостоятельной работы студентов - это письменные работы, изучение литературы и практическая деятельность.

Виды самостоятельной работы студентов:

- контрольные работы;
- рефераты, доклады;
- эссе и практические задания.
- изучение базовой литературы - учебников и монографий;
- изучение дополнительной литературы - периодические издания, специализированные книги, практикумы;
- конспектирование изученных источников.

Темы, выносимые на самостоятельную проработку:

1. Методологические основы менеджмента в животноводстве
2. Документационное обеспечение менеджмента
3. Эволюция менеджмента.
4. Внешняя среда организации.
5. Информационное обеспечение менеджмента.
6. Организационная культура и организация труда менеджера.
7. Технология управления группами
8. Управление конфликтами

### 5.2. Контроль самостоятельной работы

Оценка результатов самостоятельной работы организуется следующим образом:

Изучение студентом вопросов, выделенных на самостоятельное изучение, контролируется при проведении зачета или экзамена по дисциплине. Итоговой формой контроля освоения дисциплины является экзамен, проводимый в конце четвертого курса (7 семестра).

### 5.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

При выполнении самостоятельной работы рекомендуется использовать основную и дополнительную учебную литературу, нормативные акты, интернет-источники,

методические рекомендации, производственно-хозяйственные данные, имеющиеся на кафедре (годовые отчеты).

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **6.1. Основная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля)**

1. Зимин Н. Е. Анализ и диагностика финансово - хозяйственной деятельности предприятия /Зимин Н. Е., Солопова В. Н.: Учеб. пособие – М.: КолосС, 2009 – 245 с.(97экз)

2.Королев Ю. Б. Менеджмент в АПК. /Королев Ю. Б., Коротнев В. Д., Кочетова Г. Н.: Учеб. пособие для вузов - М.: КолосС, 2007 - 424 с.(61экз)

3. Шакиров Ф. К. Организация сельскохозяйственного производства. /Шакиров Ф. К., Королев Ю. Б., Пастухов А. К.: Учеб. для вузов – М.: КолосС, 2008 – 607 с. (51экз)

### **6.2. Дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля)**

1. Дубровин И. А. Организация и планирование производства на предприятиях. /Дубровин И. А.: Учебник.- М.: КолосС, 2008- 359 с.(30экз)

2. Нехланова А. М. Стратегический менеджмент в АПК /Нехланова А. М., Туманова М. Б. – М.: КолосС, 2009 – 120 с.(20экз)

### **6.3. Ресурсы сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины (модуля)**

1. <http://www.ecsocman.edu.ru/>- Образовательный портал ”Экономика, социология, менеджмент”

2. <http://economicus.ru> - Экономический портал Economicus.ru

3. <http://window.edu.ru/> - Наиболее обширная электронная база учебников и методических материалов на сайте информационной системы ”Единое окно доступа к образовательным ресурсам”

4. <http://www.rusneb.ru/> - Национальная электронная библиотека (НЭБ)

5. <http://www.finbook.biz> - Электронная библиотека бесплатных электронных книг по бизнесу, финансам, экономике и смежным темам

6. <http://enip.ras.ru/> - Единое научное информационное пространство РАН.

### **6.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Баринаова, Е.А. Организация и менеджмент - модуль «Организация сельскохозяйственного производства»: (Практикум)/ Е.А. Баринаова, - Иваново: ИГСХА, 2013. -68 С.

### **6.5. Информационные справочные системы, используемые для освоения дисциплины (модуля) (при необходимости)**

1) сайт Росстата РФ [www.gks.ru](http://www.gks.ru);

2) сайт Министерства сельского хозяйства РФ [www.mcx.ru](http://www.mcx.ru)

3) Автоматизированная информационно-библиотечная система «МАРК-SQL» <http://www.aselibrary.ru/>

4) Электронная библиотечная система издательства «Лань» <http://www.lanbook.com/>

5) Электронная библиотечная система <http://Library-ivgsha.ucoz.ru>

6) Обзор СМИ <http://www.polpred.com/>

7) Информационно-правовой портал «Гарант» <http://www.garant.ru/>

8) Научная электронная библиотека <http://e-library>

### **6.6. Программное обеспечение, используемое для освоения дисциплины (модуля) (при необходимости)**

1. Операционная система типа Windows

2. Пакет программ общего пользования Microsoft Office

### 3. Интернет-браузеры

#### 6.7. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) (при необходимости)

1. Учебная и научная литература по курсу. Видеозаписи, связанные с программой курса, компьютерные демонстрации, технические возможности для их просмотра и прослушивания. Свободный доступ в Интернет, наличие компьютерных программ общего назначения.
2. Операционные системы: семейства Windows (не ниже Windows XP), Linux.
3. Среды программирования, например, Pascal, Delphi, Microsoft Visual C++ Express Edition, Microsoft Visual C#, Express Edition, Mono Develop или иные; компилятор gcc (для ОС Linux), редактор E macs или иной; справочная система Microsoft Development Network или иная.

#### 7.МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

№ п/п	Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий и пр.	Краткий перечень основного оборудования
1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа	укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины, а также техническими средствами обучения (в том числе, переносными), служащие для представления учебной информации большой аудитории
2.	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа	укомплектована специализированной (учебной) мебелью, переносными техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации
3	Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций	укомплектована специализированной (учебной) мебелью, переносными техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации
4	Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации	укомплектована специализированной (учебной) мебелью, переносными техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации
5	Помещение для самостоятельной работы	укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду



		организации
--	--	-------------

*\*Специальные помещения - учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.*

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**«Организация и менеджмент в зоотехнии»**

**1. Перечень компетенций, формируемых на данном этапе**

**1.1. Очная , заочная форма:**

Шифр и наименование компетенции	Индикатор(ы) достижения компетенции / планируемые результаты обучения	Форма контроля*	Оценочные средства
1	2	3	4
<b>ПК-4</b> Способен разрабатывать и проводить мероприятия по увеличению показателей продуктивности, использовать современные технологии производства продукции животноводства и выращивания молодняка	<b>ИД-1ПК-4</b> Знать: современные технологии производства продукции животноводства и выращивания молодняка	УО, К, Э	Комплект вопросов к устному опросу, комплект вопросов к коллоквиуму, комплект вопросов к экзамену
	<b>ИД-2ПК-4</b> Уметь: разрабатывать и проводить мероприятия по увеличению показателей продуктивности	Т, Э	Тестовые задания, комплект вопросов к экзамену
	<b>ИД-3ПК-4</b> Владеть: навыками современных технологий производства продукции животноводства и выращивания молодняка, проведения мероприятий по увеличению показателей продуктивности	КР, УО, Э	Кейс-задачи, комплект вопросов к устному опросу, комплект вопросов к экзамену
<b>ПК-6</b> Способен к организации работы коллектива исполнителей, принятия управленческих решений, анализировать и планировать технологические процессы (стоимость, качество, безопасность и сроки исполнения), проводить маркетинг и бизнес-планирование выпуска продукции	<b>ИД-1ПК-6</b> Знать: правила эффективной организации работы коллектива исполнителей	КР, УО, Э	Кейс-задачи, комплект вопросов к устному опросу, комплект вопросов к экзамену
	<b>ИД-2ПК-6</b> Уметь: принимать управленческие решения, анализировать и планировать технологические процессы	КР, УО, Э	Кейс-задачи, комплект вопросов к устному

			опросу, комплект вопросов к экзамену
<b>ПК-9</b> Способен формировать и решать задачи в производственной деятельности связанные с реализацией и разработкой технологий отраслей в животноводстве и рационального использования средств механизации и автоматизации	<b>ИД-ЗПК-6</b> Владеть: навыками проведения маркетинга и бизнес-планирования выпуска продукции	КЛ, УО, Э	Комплект вопросов к устному опросу, комплект вопросов к экзамену
	<b>ИД-1ПК-9</b> Знать: Понятия и задачи в производственной деятельности связанные с реализацией и разработкой технологий отраслей в животноводстве и рационального использования средств механизации и автоматизации	КР, К, Э	Кейс-задачи, комплект вопросов к коллоквиуму, комплект вопросов к экзамену
	<b>ИД-2ПК-9</b> Уметь: использовать в практической деятельности методы решения производственных задач связанных с реализацией и разработкой технологий отраслей в животноводстве и рационального использования средств механизации и автоматизации	КЛ, УО, Э	Комплект вопросов к устному опросу, комплект вопросов к экзамену

\* Указывается форма контроля. Например: УО – устный опрос, КЛ – конспект лекции, КР – контрольная работа, К – коллоквиум, Т – тестирование, Р – реферат, Д – доклад, Э – экзамен.

## 2. Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций на данном этапе их формирования

Показатель и	Критерии оценивания*			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	не зачтено	зачтено		
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками,	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными

	ошибки	выполнены все задания, но не в полном объеме	ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые недочетами	несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов
Характеристика сформированности компетенции	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству практических задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Ниже среднего	Средний	Высокий

\* Преподаватель вправе изменить критерии оценивания в соответствии с ФГОС ВО и особенностями ОПОП.

### 3. Оценочные средства

По нижеприведенной схеме приводятся типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих сформированность компетенций на данном этапе (см. таблицу 1).

#### 3.1. Контрольная работа представлена в виде кейс-заданий для расчетов в животноводстве

##### 3.1.1. Кейс-задачи

**Задача 1.** Определить уровень специализации хозяйства.

Дано:

Структура товарной продукции:

зерно - 5%

картофель - 12%

лён - 2%

молоко - 51%

мясо КРС - 26%  
прочая продукция - 4%

**Задача 2.** Определить:

1. Заработную плату оператору машинного доения.

Дано:

Сдельно-премиальная система оплаты труда.

Норма выработки – 45 голов.

Продуктивность 1 коровы 5230 кг.

Работник выполнил сменное задание на 120%.

Расценка по оплате труда – 120 руб. за 1 ц.

Премия за выполнение задания – 20%.

**Задача 3.** Построить схему двухступенчатой структуры управления сельскохозяйственного предприятия.

**Задача 4.** Построить схему двухступенчатой организационной структуры производства сельскохозяйственного предприятия.

**Задача 5.** Построить схему трехступенчатой структуры управления сельскохозяйственного предприятия.

**Задача 6.** Построить схему цеховой структуры управления сельскохозяйственного предприятия.

**Задача 7.** Разработать должностную инструкцию зоотехника, зоотехника-селекционера.

### **3.1.2. Методические материалы**

За 4 курс студенты выполняют 7 кейс-задач. За правильное выполнение каждой кейс-задачи – 2 балла.

Условия и порядок проведения текущего контроля знаний представлены ПВД-07 «О проведении текущего контроля»

## **3.2 Тестовые задания**

### **3.2.1 Тест**

1. Содержание понятия менеджмент можно рассматривать как:
  - а) науку управления производством;
  - б) искусство руководителя в принятии управленческих решений;
  - в) управление персоналом;
  - г) результат деятельности.
2. Коммуникационный процесс - это:
  - а) движение информации;
  - б) распределение информации;
  - в) отбор и поиск информации;
  - г) общение людей в процессе их совместной деятельности.
3. Делегирование полномочий - это:
  - а) передача прав на принятие решений другому лицу;
  - б) избавление управляющего от лишней работы;
  - в) передача ответственности за принятие управленческого решения другому лицу;
  - г) распределение обязанностей за принятие решения.
4. Власть и управление в менеджменте - это:
  - а) взаимодополняющие понятия;

- б) тождественные понятия;
  - в) авторитет и признание;
  - г) термины административно-командной системы.
5. Система работы с персоналом в организации должна быть направлена на:
- а) потребление квалификации и способностей человека;
  - б) сбалансированности персонала по определенным группам;
  - в) побуждение работников к развитию их способностей для более продуктивного труда;
  - г) набор, отбор и подбор кадров.
6. Неформальное управление - это:
- а) результатом плохой работы администрации предприятия;
  - б) необходимым элементом всякого управления;
  - в) не способностью видеть реакцию коллектива на принятое решение;
  - г) начальным этапом разрушения организации.
7. Профессиональная карьера - это:
- а) последовательность этапов развития трудовой деятельности человека;
  - б) обладание способностями и умением выполнять функции определенного рода;
  - в) получение новых знаний для выполнения нового вида профессиональной деятельности;
  - г) целенаправленно организованный процесс овладения знаниями для определенной профессиональной деятельности.
8. Какой стиль разрешения конфликта является наиболее эффективным:
- а) через систему вознаграждений;
  - б) через разъяснение требований к работе;
  - в) с помощью создания новых координационных и интеграционных механизмов;
  - г) через межличностную систему.
9. Требования, предъявляемые к целям организации:
- а) качественные, количественные, достижимые;
  - б) конкретные, измеримые и достижимые;
  - в) довольно ясные, гибкие и реальные;
  - г) перспективные, выгодные и разумные.
10. Принципы менеджмента - это:
- а) методы воздействия;
  - б) стратегии, программы и планы для достижения целей;
  - в) общие закономерности, через которые реализуются связи между различными уровнями управления;
  - г) правила вытекающие из законов и закономерностей управления.
11. Матричная структура управления - это:
- а) линейно-функциональная структура, которая дополняется структурами программного управления;
  - б) линейно-функциональная структура управления, дополненная штабным органом;
  - в) разделение деятельности линейных и функциональных звеньев при усилении координации и функционирования;
  - г) совмещение в звеньях функций и полномочий.
12. Мотивация - это:
- а) действия, вызванные собственными потребностями;
  - б) побуждение человека к активной эффективной деятельности.
  - в) поиск способа достижения успеха;
  - г) поиск путей избежания каких-либо обстоятельств.
13. Стиль руководства - это:
- а) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;

- б) взаимодействие руководителя и подчиненных;
  - в) методы работы руководителя;
  - г) способ воздействия руководителя на подчиненных.
14. Координация деятельности организации означает:
- а) распределение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности;
  - б) обязательство выполнять имеющиеся задачи и обеспечивать их завершение;
  - в) синхронизация усилий и интеграция их в единое целое;
  - г) использование ресурсов организации на выполнение задач.
15. Методы менеджмента позволяют:
- а) отражать специфику способов воздействия, управления;
  - б) отражать характер воздействия на коллектив;
  - в) повышать эффективность производства;
  - г) сформировать систему приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на установление и реализацию целей.
16. Процесс принятия управленческого решения начинается с:
- а) определения альтернатив;
  - б) постановки проблемы;
  - в) формулировки ограничений и критериев;
  - г) реализации решения.
17. Самоменеджмент руководителя предполагает:
- а) последовательное и целенаправленное использование методов работы для эффективного использования своего времени;
  - б) четкие личные ценности;
  - в) высокая способность влиять на подчиненных;
  - г) умение обучать и развивать подчиненных.
18. Коллегиальность в управлении предполагает:
- а) участие определенных должностных лиц в разработке решений;
  - б) разработку решений, касающихся стратегии организации прерогативой руководителей, а по оперативной работе - специалистов;
  - в) передачу права принятия решения оперативно-хозяйственному звену;
  - г) выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня.
19. Процесс определения потребностей организации в кадрах начинается с:
- а) требований к должностным и рабочим местам, записанных в должностных инструкциях;
  - б) нормирования труда, анализа трудозатрат и эффективности использования рабочего времени;
  - в) разработки программы удовлетворения потребностей организации;
  - г) определения целей организации.
20. К семантическим барьерам коммуникации относятся:
- а) визуальные;
  - б) акустические;
  - в) способ использования слов и значений, передаваемых словами;
  - г) рукопожатия, похлопывания и т. д.
21. Особенностью современной работы управленческого аппарата крупных фирм является:
- а) оперативная деятельность;
  - б) координационная деятельность;
  - в) отделение стратегических и координационных задач управления оперативной деятельности;
  - г) стратегическая оперативная и координационная деятельность.
22. К экспертной оценке организации информационных потоков относят:

- а) контрольный документ, по которому сверяется график движения и состав выполняемых работ;
  - б) то, что на основе специальных вопросников собирается оценка документов, сообщений персонала;
  - г) то, что каждый документ представляется как совокупность реквизитов;
  - в) оценку по фактическим показателям.
23. Какой стране присущи следующие принципы типа управления персоналом - пожизненный найм или длительный срок, повышение заработной платы с выслугой лет, участие работников в профсоюзах:
- а) Япония;
  - б) США;
  - в) Россия;
  - г) Англия.
24. Организационная форма управления фирмой считается централизованной, когда:
- а) функциональные подразделения играют более важную роль, чем производственные отделения;
  - б) имеется незначительное число функциональных служб;
  - в) производственные подразделения пользуются полной хозяйственной самостоятельностью;
  - г) предоставляется право принимать самостоятельные решения управляющим подразделениями.
25. Кто является основоположником школы человеческих отношений, который считал, что простое проявление внимания к людям оказывает большое влияние на производительность труда:
- а) А. Файоль;
  - б) Ф. Тейлор;
  - в) А. Маслоу;
  - г) Э. Мэйо.
26. Представителю, какой власти принадлежат следующие черты, умение говорить и умение держаться в коллективе, внушительная внешность, независимый характер:
- а) эталонная власть;
  - б) экспертная;
  - в) законная основанная на принуждении;
  - г) основанная на вознаграждении.
27. Функции среднего уровня управления должны быть ориентированы на:
- а) разработку стратегических направлений и целей развития;
  - б) принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений;
  - в) оперативное решение задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных подразделений;
  - г) обеспечение развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений.
28. Формирование стратегии предприятия «снизу вверх» означает:
- а) взаимодействие между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями;
  - б) планирование стратегического развития предприятия на высшем уровне управления;
  - в) оперативные подразделения выполняют директивы высшего руководства;
  - г) информация накапливается в производственных отделениях которые определяют свои цели, стратегии, планы.
29. Согласно теории Ф. Фидлера, какой стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации:
- а) лидера;



- б) либерала;
  - в) демократа;
  - г) (партократа), бюрократа.
30. Какие характеристики составляют организационную основу деятельности менеджера:
- а) индивидуальные качества и стиль его работы;
  - б) полномочия, функции и компетенции;
  - в) координация и ответственность;
  - г) инициативность, дисциплина и оперативность.
31. Если работник развивается профессионально в рамках одной профессии, например, в области продвижения продукта, его карьера определяется как ...
- а) специализированная;
  - б) неспециализированная;
  - в) горизонтальная;
  - г) параллельная.
32. Согласно теории менеджмента такой тип информационных систем как система поддерживает управляющих операциями, следит за элементарными действиями организации – продажами, платежами, подготовкой платёжных ведомостей, потоками материалов и
- т. д. ....
- а) эксплуатационного уровня;
  - б) стратегического уровня;
  - в) уровня знаний;
  - г) уровня управления.
33. К методам менеджмента как способам воздействия на управляемый объект не относятся...
- а) статистические и динамические;
  - б) социально-психологические;
  - в) экономические;
  - г) организационно-распорядительные.
34. Согласно теории менеджмента экспертная власть основана на том, что ...
- (Укажите не менее двух вариантов ответа)*
- а) решение исполнителя подчиняться является сознательным и логичным;
  - б) исполнитель верит в то, что руководитель имеет возможность продвинуть его по карьерной лестнице;
  - в) исполнитель верит, что руководитель может наказывать;
  - г) руководитель обладает специальными знаниями.
35. В менеджменте под неконструктивным конфликтом понимается...
- а) столкновение равных по силе, но противоположно направленных личностных мотивов, потребностей;
  - б) столкновение интересов людей, наличие которого противоречит целям управления;
  - в) противоречие между интересами личностей с применением некорректных форм борьбы;
  - г) существование проблемы в деятельности организации, решение которой может эффективно способствовать развитию организации.
36. В менеджменте под деятельностью в области контроля понимают...
- а) разработку организационной структуры;
  - б) формирование системы планов организации;
  - в) формулирование целей и миссии организации;
  - г) процесс определения отклонений результатов от запланированных величин.
37. К элементам имиджа руководителя придерживающегося авторитарного стиля управления в менеджменте относят...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) доброжелательную атмосферу общения;
- б) строгий деловой костюм;
- в) классический стиль кабинета;
- г) яркие краски в одежде.

38. К принципам построения системы управления персоналом *НЕ относится* принцип ...

- а) согласованности;
- б) экономичности;
- в) многоуровневости;
- г) оптимальности.

39. В теории менеджмента управленческие решения по степени эффективности разделяются на ...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) имеющие вероятностный результат;
- б) рациональные и оптимальные;
- в) имеющие детерминированный результат;
- г) неэффективные.

40. Согласно теории менеджмента процедура формирования структуры службы управления персоналом (УП) включает следующие этапы...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) определение и структуризация целей службы УП;
- б) определение состава функций и подсистем;
- в) разработка стратегии организации;
- г) определение миссии.

41. В теории менеджмента оперативные цели организации характеризуют следующие утверждения ...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) распространяются на длительную перспективу;
- б) регламентируют использование ресурсов в функциональных подразделениях и на рабочих местах;
- в) распространяются на текущую деятельность подразделений и исполнителей;
- г) разрабатываются высшим руководством организации.

42. К основным этапам карьеры в управлении персоналом организации *не относится* ...

- а) адаптационный;
- б) этап зрелости;
- в) подготовительный;
- г) стабилизационный;

43. Согласно теории менеджмента подсистема управления мотивацией поведения персонала реализует следующие функции...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) организация переподготовки персонала;
- б) разработка форм морального поощрения;
- в) проведение консультаций по правовым вопросам;
- г) совершенствование систем стимулирования труда.

44. Согласно теории менеджмента социально-психологическая эффективность управления может оцениваться следующими показателями...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) доля затрат на управление в общих затратах;
- б) текучесть персонала;
- в) рентабельность затрат на персонал;
- г) социально-психологический климат.

45. В теории менеджмента к основным признакам пассивной кадровой политики организации относят...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) отсутствие четко разработанной программы действий в отношении персонала;
- б) отслеживание симптомов негативного состояния в работе с персоналом;
- в) периодическое планирование карьеры сотрудников без их участия;
- г) осуществление работы с кадрами путем ликвидации негативных последствий посредством оценки ситуации в целом.

46. К основным характеристикам демократического стиля руководства относятся следующие положения:

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) руководитель считает, что люди изначально не любят трудиться;
- б) единоличная власть руководителя увеличивает его возможности для влияния на подчиненных и позволяет более эффективно достигать цели организации;
- в) отношение людей к труду как естественному процессу;
- г) рост удовлетворенности трудом всегда ведет к его более высокой производительности.

47. К лицам занятым преимущественно умственным трудом, выполняющим функции общего руководства, а также вспомогательные управленческие функции, относятся ...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) служащие;
- б) специалисты;
- в) представители администрации;
- г) представители научно-технического персонала.

48. К объективным условиям карьеры в теории менеджмента относят...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) отношение руководителя организации к сотруднику;
- б) доходность деятельности организации;
- в) высокий пост, который существует в организации;
- г) отношение сотрудника к вариантам карьеры в организации.

49. В основу разработки интуитивного решения согласно теории менеджмента положен(о)...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) ощущение правильности выбора;
- б) использование знаний;
- в) построение математической модели;
- г) иррациональный подход.

50. Согласно теории менеджмента подбор и расстановка персонала организации базируется на следующих принципах...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) субъективности;
- б) соответствия;
- в) участия;
- г) перспективности.

**3.2.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

### **Характеристика оценочного средства (тест)**

Оценивание осуществляется по следующей схеме:

- оценка «5» (отлично) выставляется студентам за верные ответы, которые составляют 91 % и более от общего количества вопросов;
- оценка «4» (хорошо) соответствует результатам тестирования, которые содержат от 71 % до 90 % правильных ответов;
- оценка «3» (удовлетворительно) от 60 % до 70 % правильных ответов;
- оценка «2» (неудовлетворительно) соответствует результатам тестирования, содержащие менее 60 % правильных ответов.

### **3.3. Комплект вопросов к коллоквиуму**

#### **3.3.1. Вопросы:**

1. Объект и предмет дисциплины.
2. Задачи организации научных исследований в менеджменте.
3. Общие принципы организации научных исследований в менеджменте.
4. Задачи, виды и методические приемы анализа в менеджменте.
5. Организация аналитической работы.
6. Анализ животноводческих отраслей.

### **3.4. Комплект вопросов к устному опросу**

#### **3.4.1. Вопросы:**

1. Понятие и основные элементы производства.
2. Развитие форм собственности в РФ, понятия «производство», «хозяйство», «хозяйствующий субъект», «предприятие».
3. Классификация организационных форм предприятий.
4. Трудовые ресурсы и рабочая сила сельскохозяйственного предприятия. Состав трудовых ресурсов, их классификация.
5. Расчет потребности предприятия в рабочей силе в животноводстве.
6. Понятие системы животноводства и её элементы. Классификация систем.
- 7.

#### **3.4.2. Методические материалы.**

Порядок проведения коллоквиумов представлен в Положении ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

### **3.5. Задания для контрольной работы**

#### **Контрольная работа 1 Разновидности организаций.**

1. Дайте характеристику организации, в которой вы работаете или проходили практику:

- наименование,
- местоположение,
- вид организации с точки зрения цели деятельности,
- организационно-правовая форма (код и наименование по ОКОПФ),
- форма собственности (код и наименование по ОКФС),

- основные виды экономической деятельности (код и наименование по ОКВЭД),
  - общая численность, размер организации,
  - вид организации с точки зрения самостоятельности в принятии решений, единичная или групповая организационная форма.
2. Составьте организационную структуру организации.
  3. Составьте структуру управления хозяйства.
  4. Дайте характеристику этим структурам.
  5. Опишите предложения по совершенствованию работы этого предприятия.

**Контрольная работа 2 Сделать SWOT – анализ.**

1. SWOT – анализ, называемый так по первым буквам английских слов, характеризующих содержание и направленность этого метода («сильные и слабые стороны, возможности и угрозы»), является одним из наиболее распространенных видов маркетингового анализа. Его цель – определение всех сильных и слабых сторон организации, которые рассматриваются как внутренние факторы, а также изучение внешних факторов, каковыми являются рыночные возможности и угрозы. На основе такого исследования организация должна максимально использовать свои сильные стороны, попытаться преодолеть слабости, воспользоваться благоприятными возможностями и защититься от потенциальных угроз. Структура матрицы SWOT-анализа представлена на рис.1.

SWOT-анализ, являясь достаточно универсальным, может проводиться для организации в целом по рынкам, на которых присутствует (или может присутствовать) ее продукция, по видам выпускаемой продукции, а также для оценки организации сбыта и уровня квалификации специалистов по продажам. В каждой из четырех частей матрицы формулировки соответствующих факторов должны быть упорядочены по значимости, т.е. в первую очередь указывается та сторона, которую аналитики считают самой сильной или слабой, а также те, где имеются наибольшие возможности или угрозы.

	Сильные стороны	Слабые стороны
<b>Внутренние факторы</b> стороны		

Рис.1. Матрица SWOT-анализа

Метод SWOT-анализа - оперативный диагностический анализ предприятия (организации) и ее среды.

В таблице представлен пример SWOT – анализа применительно к ООО «Русская мебель» (продукция – кухни на заказ)

Таблица 1

**SWOT-анализ ООО «Русская мебель»**

<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бесконечность дизайнерских решений</li> <li>• Дизайн-проект бесплатно</li> <li>• Более 1000 модулей различной формы</li> <li>• 3000 цветовых решений</li> <li>• Бесплатная установка</li> <li>• Бесплатная доставка</li> <li>• Индивидуальный подход к клиенту</li> <li>• Надежность в эксплуатации</li> <li>• 2 года гарантии</li> <li>• Срок службы 10 лет</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченный ассортимент</li> <li>• Малоизвестное торговое имя</li> <li>• Сравнительно высокая цена</li> <li>• Высокая конкуренция</li> <li>• Недостаточно развита сбытовая сеть предприятия</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение спроса на продукцию</li> <li>• Льготы предприятиям, осуществляющим инновационную деятельность</li> <li>• Расширение ассортимента</li> <li>• Разработка стратегии изменения цен</li> <li>• Развитие сетей реализации продукции</li> <li>• Использование средств стимулирования сбыта</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дешевые конкурентные товары</li> <li>• Усиление требований к качеству продукции со стороны потребителей</li> <li>• Ограниченные мощности</li> <li>• Нестабильная экономическая ситуация</li> <li>• Зависимость от валютного курса</li> </ul>

Выводы (пример): Анализ показал, что практически единственной, но серьезной угрозой для данной продукции является возможность вытеснения ее с рынка более дешевыми конкурентными товарами. В связи с этим могут быть предложены следующие действия:

- Рассмотреть возможность снижения цены на продукцию в результате уменьшения затрат на ее производство, а при необходимости – за счет снижения рентабельности.

- Всячески подчеркивать во всех маркетинговых мероприятиях высокие функционально-эксплуатационные характеристики продукции, что позволит удержать или завоевать рыночный сегмент (категорию покупателей), для которых потребительная стоимость продукции является первостепенной.
  - Исследовать целесообразность расширения ассортимента выпускаемой продукции с учетом того, что такое решение может привести к дополнительным затратам.
  - Попытаться позиционировать свою продукцию в определенных рыночных сегментах, в первую очередь там, где востребованы ее высокие эксплуатационные характеристики, а также рассмотреть возможность ее внедрения на других рынках сбыта.
2. Провести SWOT-анализ исследуемой организации и сделать обоснованные выводы.

### **Контрольная работа 3. Тема «Мотивация деятельности»**

Содержание:

1. Разбор конкретной ситуации. Мотивирование работников мясокомбината.
2. Практикующее упражнение «Основы мотивации»
3. Домашнее задание «Лист желаний»

#### 1. Конкретная ситуация

##### Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов 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 состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов 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, и 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 делать 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 и 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.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «раздельное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы финансируемый 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, представляющих 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 ответственными 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, измерения качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.
2. 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.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.



4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. 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 Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.
4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

## 2. Практикующее упражнение «Основы мотивации»

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе (в аудитории):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Квалифицированного рабочего:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Служащего в конторе:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Профессионала (экономиста, бухгалтера, инженера):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Неквалифицированного работника:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Примечание: Сначала в течение 10 – 15 мин. сделайте данное упражнение индивидуально, а затем в течение 20 – 30 мин обсудите в группе и достигните консенсуса. В аудитории с преподавателем в течение 15 – 20 мин обсудите, и сформулируйте общую позицию по данному упражнению.

3. Заполните форму листа, обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.

#### Лист желаний

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить?	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности?
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

#### **Контрольная работа 4. . Тема «Власть и лидерство»**

Цель задания - изучить природу и сущность власти и определить роль личности и политическое поведение в организации.

1. Разбор конкретной ситуации.
2. Практикующее упражнение «Положение в сельскохозяйственном предприятии».

##### *2. Практикующее упражнение «Различия и тактика должностной власти»*

Цель: исследовать основы власти по различным должностям. Продемонстрировать различия во мнениях об основах власти.

Порядок выполнения упражнения:

Шаг 1. Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте: «1» - перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации, «2» - наименее «властной» и т. д.

- механизатор;
- ректор в крупном университете;
- генеральный директор в небольшой фирме;
- техник по племенному делу;
- специалист отдела кадров в областном управлении сельского хозяйства;
- профессор в университете;
- оператор ПЭВМ в известной фирме;
- бухгалтер в кооперативе;
- региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме;
- исследователь в компании высоких технологий;
- милиционер на посту;
- морской прапорщик на авианосце;
- надомный ремесленник;
- секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании;
- депутат Совета Федерации.

Шаг 2. Решите, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения и объясните почему.

Шаг 3. Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности.

Шаг 4. Индивидуальные результаты обсуждаются в малых группах.

Шаг 5. Под руководством преподавателя проводится общее обсуждение в аудитории.

### *1. Конкретная ситуация «Центр власти в компании»*

Андрей Иванов возглавил областной хлебокомбинат «Колос» еще задолго до 1993 года. Предчувствуя близкое банкротство, его бывший партнер покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Андрей не без успеха создал на комбинате новую организационную культуру, основанную на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре обнаружил, что такие методы становятся препятствием на пути увеличения объемов продаж продукции. В принципе, Андрей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить некоторые методы, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом заняло бы более двух лет, а если бы Андрей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Себя как руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом. Первое время на руководящей должности Андрей занимался, затыканием «дыр», не обращал внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей, и увольнял ненужных, пытался сколотить на комбинате свою команду. Андрей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель должен определять политику предприятия. Вместо этого он должен создать на производстве такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы.

Многие коллеги считали Андрея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру предприятия под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог сочетать и совмещать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Андрей встречался с сотрудниками на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытался узнать, что они думают. Он давал советы, подбадривал и говорил о том, что сам думает.

Андрей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям хлебокомбината на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Андрей был тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Он хотел, чтобы работа выполнялась на высоком уровне, и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели.

Используемый Андреем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости хлебобулочной продукции и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы.

Андрей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою команду. Он слушал и делился ответственностью. От всего этого весь процесс казался путанным и неясным. Однако он был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннеле».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его команда проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. На чем строился авторитет Андрея как первого руководителя хлебокомбината?
2. Какие личностные источники власти позволили Андрею создать корпоративную культуру? Дайте детальный анализ этой трансформации.
3. Почему вы думаете, что руководители групп публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?
4. Приведите примеры сочетания Андреем власти и политики в достижении своих целей.
5. Какие элементы лидерства содержит «путанный» управленческий стиль Андрея?

### **3.5.1. Методические материалы**

Студенты выполняют 4 контрольные работы. За правильное выполнение каждой контрольной – 5 баллов.

Условия и порядок проведения текущего контроля знаний представлены ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

1.

## **3.6. Комплект вопросов к экзамену**

### **3.6.1. Вопросы:**

7. Понятие и сущность менеджмента.
8. Цели и задачи менеджмента.
9. Функции управления.
10. Закономерности и принципы управления.
11. Внешняя среда организации (ее структура)
12. Внутренняя среда организации и ее основные элементы
13. Взаимодействие внутренней и внешней среды
14. Сущность и классификация методов управления.
15. Понятие и сущность организационных структур.
16. Типы структур управления (по ступеням).
17. Классификация структур управления по организационным признакам.
18. Классификация структур управления по характеру подчиненности.
19. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления.
20. Классификация управленческих решений.
21. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
22. Групповое принятие решений.
23. Общие и специальные функции документа.

24. Нормативно-методическая база делопроизводства (НМБ).
25. Организация документооборота на предприятии АПК.
26. Понятие персонала предприятия, его характеристика.
27. Понятие власти.
28. Источники власти.
29. Руководитель и его качества.
30. Понятие коллектива.
31. Виды коллективов.
32. Психологическая характеристика коллектива.
33. Формирование коллектива.
34. Понятия и типы конфликта.
35. Виды конфликта.
36. Управление конфликтами.
37. Объект и предмет дисциплины.
38. Задачи организации научных исследований в менеджменте.
39. Общие принципы организации научных исследований в менеджменте.
40. Задачи, виды и методические приемы анализа в менеджменте.
41. Организация аналитической работы.
42. Анализ животноводческих отраслей.
43. Понятие и формы специализации сельскохозяйственных предприятий.
44. Показатели специализации сельскохозяйственного предприятия.
45. Понятие и показатели концентрации и размеров предприятия.
46. Методы установления оптимальными размерами сельскохозяйственных предприятий и их подразделений.
47. Производственные типы хозяйств

**3.6.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

Условия и порядок проведения экзамена даны в Приложении № 2 к положению ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».