

**Министерство образования Московской области**

Документ государственного образовательного учреждения высшего образования Московской области  
Информация о владельце: **«Государственный гуманитарно-технологический университет»**  
ФИО: Егорова Галина Викторовна  
Должность: Проректор по учебной работе  
Дата подписания: 16.10.2023 09:07:02  
Уникальный программный ключ:  
4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25

**УТВЕРЖДАЮ**  
**Проректор**



**26 июня 2023г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.01.05 Менеджмент**

**Направление подготовки 09.03.03 Прикладная информатика**

**Профиль подготовки: Прикладная информатика в экономике**

**Квалификация выпускника Бакалавр**

**Форма обучения - очно-заочная**

**2023 г.**

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана **09.03.03 Прикладная информатика** 2023 года начала подготовки (очно-заочная форма обучения).

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**Целью** освоения дисциплины «**Менеджмент**» является формирование у студентов компетенций необходимых для профессиональной деятельности и знаний о проектировании организационной структуры, организации групповой работы на основе знания процессов мотивации, лидерства, групповой динамики и принципов формирования команды, а также о методах принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации.

**Задачами курса являются:**

- формирование базы знаний для участия в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, кадровой);
- формирование навыков практического использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- освоение передового опыта, накопленного в области управления организацией, формирования ее организационной и управленческой.

**Знания и умения обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины**

<b>В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:</b>	<b>Коды формируемых компетенций</b>
Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-9
Способен составлять технико- экономическое обоснование проектных решений и техническое задание на разработку информационной системы	ПК-2

### Индикаторы достижения компетенций

<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Наименование индикатора достижения компетенции</b>
УК-9 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-9.1 Знает: основные экономические понятия и базовые принципы функционирования экономики, цели и формы участия государства в экономике; цели и задачи финансовых институтов и принципы взаимодействия с ними; основные инструменты управления личными финансами; сущность и принципы предпринимательской деятельности как одного из способов увеличения доходов; аналитические методы; УК-9.2 Умеет: решать типичные задачи в сфере личного экономического, финансового планирования и предпринимательской деятельности; анализировать информацию, необходимую для принятия обоснованных решений в сфере управления личными финансами; пользоваться источниками информации об индивидуальных рисках, связанных с экономической деятельностью и использованием инструментов управления личными финансами; применять аналитические методы; УК-9.3 Владеет: навыками ведения личного бюджета, в т.ч. на основе ИКТ-инструментов; навыками выбора инструментов управления личными финансами для достижения поставленных финансовых целей;

	навыками применения инструментов для управления личными финансами с учетом экономических и финансовых рисков в различных областях жизнедеятельности; методами оценки для выбора аналитических методов.
ПК-2 Способен составлять технико-экономическое обоснование проектных решений и техническое задание на разработку информационной системы	ПК-2.1 Знает: систему показателей эффективности оценки проекта ИС и выбора проектных решений, базовые методы расчета экономической эффективности проекта, методы и функции управления. ПК-2.2 Умеет: составлять технико-экономическое обоснование проектных решений и техническое задание на разработку информационной системы, применять методы и функции управления для реализации проектной деятельности ПК-2.3 Владеет: навыками расчетов экономической эффективности проектов ИС, обоснования выбора проектного решения

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «**Б1.В.01.05 Менеджмент**» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений **09.03.03 Прикладная информатика**.

Для следующих практик и ГИА необходимы знания данного курса:

Б1.В.01.09 Бизнес-планирование

Б3.О.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Раздел/тема	Семестр	Виды учебных занятий			СРС	Промежуточная аттестация
			Контактная работа		ПЗ		
			Лекции				
1.	Тема 1. Предмет, метод, сущность и принципы науки управления	3	2		2	84	
2.	Тема 2. Эволюция менеджмента	3	2		2		
3.	Тема 3. Понятие, виды, цели, среда организации.	3	2		2		
4.	Тема 4. Организационная структура управления и норма управляемости	3	2		2		
5.	Тема 5. Коммуникации в менеджменте	3	2		2		
6.	Тема 6. Управленческие решения в менеджменте	3	1		1		
7.	Тема 7. Система методов управления	3	1		1		

	<b>Промежуточная аттестация</b>						Зачет
	<b>Итого</b>		12		12	84	
8.	Тема 8. Планирование как функция менеджмента	4	1		1	84	
9.	Тема 9. Контроль в системе менеджмента	4	1		1		
10.	Тема 10. Мотивация в менеджменте	4	2		2		
11.	Тема 11. Руководство: власть, влияние и партнерство	4	2		2		
12.	Тема 12. Лидерство: стиль руководства и имидж менеджера	4	2		2		
13.	Тема 13. Этика и культура управленческой деятельности	4	2		2		
14.	Тема 14. Эффективность менеджмента	4	2		2		
15.	<b>Промежуточная аттестация</b>	4					Экзамен 36
	<b>Итого</b>		12		12	84	

## Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

### Лекционные занятия

#### Тема 1. Предмет, метод, сущность и принципы науки управления.

Предмет и метод науки управления в системе экономических наук. Теоретические и методологические основы менеджмента. Содержание и задачи курса. Связь учебной дисциплины с другими дисциплинами. Ее цели и задачи в подготовке специалистов. Понятие и задачи менеджмента. Виды менеджмента и их характеристика. Институциональный, функциональный и инструментальный аспект менеджмента. Общие и конкретные функции менеджмента. Принципы менеджмента. Менеджер и его функции. Требования к профессиональной компетенции менеджеров. Характерные черты современного менеджмента.

#### Тема 2. Эволюция менеджмента.

Исторические предпосылки и периодизация в развитие менеджмента. Условия и факторы возникновения менеджмента. Основные подходы, которые внесли существенный вклад в развитие управленческой науки. Ситуационный подход, его представители и вклад в теорию управления. Системный подход и его представители. Процессный подход, его характеристика и представители. Подход с позиций выделения различных школ в управлении: научной школы, административной школы, школы человеческих отношений, поведенческой школы, школы науки управления или школы количественных методов. Становление и развитие школы научного управления, его основоположники. Представители классической или административной школы управления. Школы человеческих отношений, ее представители. Основная цель поведенческой науки. Представители школы. Характеристика школы науки управления.

#### Тема 3. Понятие, виды, цели, среда организации

Понятие организации. Общие характеристики организации. Законы рациональной организации. Основные уровни управления в организации. Объект и субъект управления. Процесс управления и его составляющие. Формы управленческого труда в организации и их характеристика. Сущность управленческих работ в организации. Классификация управленческих операций. Управленческий продукт. Технология управления и ее виды.

Целевой подход в менеджменте. Цели организации и их классификация. Понятие и основные составляющие внутренней среды организации. Понятие, значение и основные составляющие внешней среды организации. Централизованные и децентрализованные полномочия. Факторы, определяющие

степень децентрализации. Понятие закона организации. Закон синергии и композиции. Закон дополнения. Закон сохранения пропорциональности. Закон самосохранения и онтогенеза. Закон информированности. Этапы развития организации. Характеристика этапов в соответствии с реализацией законов организационного развития.

#### **Тема 4. Организационная структура управления и норма управляемости**

Понятие организационной структуры управления. Факторы, влияющие на управленческую структуру организации. Типы организационных структур управления их классификация. Характеристика бюрократических типов организационных структур. Характеристика адаптивных типов организационных структур. Достоинства и недостатки организационных структур управления. Норма управляемости и факторы, влияющие на норму управления. Проектирование организационных структур управления. Характеристика этапов проектирования.

#### **Тема 5. Коммуникации в менеджменте**

Роль коммуникаций в управлении. Горизонтальные и вертикальные коммуникации в менеджменте. Коммуникационный процесс, его этапы и элементы. Межличностные и групповые коммуникации. Типы общения и типы организаций. Развитие делового общения. Личностные и профессиональные факторы общения. Шумы в коммуникационном процессе. Обратная связь. Межличностные преграды. Организационные преграды. Коммуникационные барьеры и методы их преодоления.

#### **Тема 6. Управленческие решения в менеджменте.**

Роль решений в процессе менеджмента. Понятие и классификация управленческих решений. Логическая схема разработки решения. Методы разработки управленческих решений. Показатели качества управленческих решений. Этапы принятия и реализация решения. Понятие решений в условиях неопределенности и риска. Последствия решений: оценка и предвидение. Основные факторы оптимизации решений. Управленческие решения в разрешении проблем различной степени сложности. Программно-целевое и проблемно-ориентированное управление. Эффективность управленческих решений.

#### **Тема 7. Система методов управления**

Экономические методы управления. Место экономических методов управления в системе методов управления. Значения перехода преимущественно к экономическим методам управления на всех уровнях народного хозяйства для ускорения социально-экономического развития страны. Классификация экономических методов управления. Социально-психологические методы управления. Место и роль социально-психологического воздействия в управлении. Классификация и характеристика социально-психологических методов управления. Методы формирования производственного коллектива, регулирования групповых отношений в коллективе.

Организационно-распорядительные методы управления. Место организационно-распорядительных методов в системе методов управления, их органическая взаимосвязь с другими способами управляющего воздействия. Сущность организационно-распорядительных методов и их характеристика.

#### **Тема 8. Планирование как функция менеджмента**

Содержание, цели и задачи планирования. Виды планов, формы планирования. Принципы планирования: графики, связь, уровни, привязка к календарю. Методы разработки планов. Стратегическое планирование деятельности организации. Приемы, процедуры и правила разработки стратегического плана. Количественные и качественные оценки стратегического плана. Тактическое планирование. Характеристика и процедура разработки тактического плана. Целевые комплексные программы и бизнес-планирование.

#### **Тема 9. Контроль в системе менеджмента**

Объективная необходимость управленческого контроля. Функции и виды управленческого контроля. Технология контроля: выбор концепции контроля, определение цели контроля, соблюдение норм контроля, методы контроля, объем и область контроля.

Процесс контроля. Этапы процесса контроля. Разработка нормативов и стандартов. Экономический анализ в системе контроля. Наблюдение изменений, сопоставление результатов с данными стандартов, корректирующие действия. Выявление экономического потенциала организации. Организационные формы контроля.

#### **Тема 10. Мотивация в менеджменте**

Понятие мотивации, ее значение и эволюция. Современные теории мотивации. Мотивация, стимулирование и активизации. Главные и второстепенные факторы мотивации. Потребности и

мотивационное поведение. Первичные и вторичные потребности. Содержательные теории мотивации: Иерархия потребностей по А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория потребностей Макклеланда. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

### **Тема 11. Руководство: власть, влияние и партнерство**

Руководство в организации. Полномочие, личное влияние и власть. Баланс власти. Формы власти и влияния. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление. Законная власть. Влияние через традиции. Власть примера. Влияние с помощью харизмы. Власть эксперта. Влияние через разумную веру. Убеждение и участие. Влияние путем убеждения. Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении. Практическое использование влияния.

### **Тема 12. Лидерство: стиль руководства и имидж менеджера**

Обзор теории лидерства. Подход с позиции выделения личных качеств руководителя. Лидер как социальный архитектор. Структура и бюрократия. Лидер и неопределенность. Неформальный лидер. Понятие и разновидности стиля руководства, факторы его формирования. Авторитарный, демократический и либеральный стили руководства. Многомерные стили руководства. Четыре стили руководства по Лайкерту, ориентированных на человека. Характеристика стилей руководства по управленческие решетки Блэйка и Моутона. Стиль, удовлетворенность и производительность. Адаптивное руководство. Имидж менеджера в условиях рыночных отношений.

### **Тема 13. Этика и культура управленческой деятельности**

Сущность и понятие культуры управления. Культура управления как фактор повышения эффективности производства. Культура управления как часть человеческой культуры. Элементы культуры управления: культура работников управления, культура процессов управления, культура условий труда, культура документации. Понятие корпоративной культуры управления. Факторы, влияющие на культуру корпорации. Характеристика классификации культурных аспектов организации. Основные ценности корпоративной культуры. Этикет - одна их форма регуляции человеческого поведения. Правила делового этикета. Особенности делового этикета. Профессиональный этикет. Культура речи. Костюм делового человека. Подготовка деловых переговоров и стиль их ведения.

Этика деловых отношений. Управление организационной культурой. Функции оргкультуры: социализационная, интегративная, адаптивная, регулятивная. Компоненты оргкультуры: философия организации, организационные (корпоративные) ценности и нормы, организационный климат, артефакты. Свойства оргкультуры. Факторы, влияющие на оргкультуру. Типы оргкультур (М.Бурке, Ч.Хэнди, А.Дейл и Д.Кеннеди и др.).

### **Тема 14. Эффективность менеджмента**

Эффективность менеджмента: внутренние и внешние параметры. Экономические и социальные аспекты эффективности. Сочетание интересов менеджмента, собственности и трудовых ресурсов фирмы. Менеджмент и оплата труда. Менеджмент и доходность фирмы. Методологические принципы качественной оценки эффективности менеджмента. Стратегия наращивания эффективности: выбор тенденций и их практическая реализация. Факторы, определяющие изменения эффективности менеджмента. Перспективы менеджмента.

#### **Практические занятия**

##### **Практическое занятие 1.**

##### **Тема 1. Предмет, метод, сущность и принципы науки управления.**

**Учебные цели:** раскрыть содержание институционального, функционального и инструментального аспектов менеджмента.

##### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

наука управления

основы менеджмента

менеджмент

функции менеджмента

принципы менеджмента

компетенции менеджеров

##### **Практическое занятие 2.**

##### **Тема 2. Эволюция менеджмента.**

**Учебные цели:** раскрыть исторические предпосылки и периодизация в развитие менеджмента.

## **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

менеджмент

основные подходы

управленческая наука

ситуационный подход

процессный подход

научная школа менеджмента

административная школа менеджмента

школа человеческих отношений

поведенческая школа

школы науки управления

школы количественных методов

### **Практическое занятие 3.**

**Тема 3. Понятие, виды, цели, среда организации.**

**Учебные цели:** раскрыть сущность управленческих работ в организации

## **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

организация

объект управления

субъект управления

процесс управления

управленческий труд

управленческие операции

управленческий продукт

технология управления

целевой подход

внутренняя среда организации

внешняя среда организации

полномочия

### **Практическое занятие 4.**

**Тема 4. Организационная структура управления и норма управляемости**

**Учебные цели:** раскрыть понятие организационной структуры управления, а также определить факторы, влияющие на управленческую структуру.

## **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

организационная структура

управленческая структура

бюрократические типы организационных структур

адаптивные типы организационных структур

норма управляемости

проектирование организационных структур

### **Практическое занятие 5.**

**Тема 5. Коммуникации в менеджменте**

**Учебные цели:** раскрыть роль коммуникаций в управлении

## **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

коммуникации

горизонтальные коммуникации

вертикальные коммуникации

коммуникационный процесс

межличностные коммуникации

групповые коммуникации

типы общения

типы организаций

деловое общение

личностные факторы общения

профессиональные факторы общения

шумы в коммуникационном процессе

обратная связь

межличностные преграды

организационные преграды  
коммуникационные барьеры

### **Практическое занятие 6.**

#### **Тема 6. Управленческие решения в менеджменте**

**Учебные цели:** раскрыть роль решений в процессе менеджмента

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

управленческие решения  
менеджмент  
разработка решения  
показатели качества управленческих решений  
этапы принятия решения  
этапы реализации решения  
решения в условиях неопределенности  
последствия решений  
оптимизация решений  
программно-целевое управление  
проблемно-ориентированное управление

### **Практическое занятие 7.**

#### **Тема 7. Система методов управления**

**Учебные цели:** раскрыть место экономических, социально-психологических, организационно-распорядительных методов управления в системе методов управления.

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

методы управления  
экономические методы управления  
социально-психологические методы управления  
организационно-распорядительные методы управления  
производственный коллектив

### **Практическое занятие 8.**

#### **Тема 8. Планирование как функция менеджмента**

**Учебные цели:** раскрыть содержание, цели и задачи планирования.

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

планирование  
виды планов  
формы планирования  
принципы планирования  
стратегическое планирование  
количественные оценки  
качественные оценки  
тактическое планирование  
целевые комплексные программы  
бизнес-планирование

### **Практическое занятие 9.**

#### **Тема 9. Контроль в системе менеджмента**

**Учебные цели:** раскрыть объективную необходимость управленческого контроля

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

контроль  
управленческий контроль  
технология контроля  
цели контроля  
соблюдение норм контроля  
методы контроля  
объем и область контроля  
процесс контроля  
этапы процесса контроля  
экономический потенциал организации  
организационные формы контроля

### **Практическое занятие 10.**



## **Тема 10. Мотивация в менеджменте.**

**Учебные цели:** раскрыть содержание понятий мотивация, стимулирование и активизация.

### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

мотивация

теории мотивации

стимулирование

активизация

потребности

мотивационное поведение

первичные и вторичные потребности

иерархия потребностей

## **Практическое занятие 11.**

### **Тема 11. Руководство: власть, влияние и партнерство**

**Учебные цели:** раскрыть содержание понятия руководство в организации.

### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

организация

руководство

полномочия

личное влияние

власть

баланс власти

законная власть

власть эксперта

## **Практическое занятие 12.**

### **Тема 12. Управление конфликтами, стрессами и изменениями**

**Учебные цели:** раскрыть природу и содержание организационного конфликта

### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

конфликт

организационный конфликт

причины конфликта

функции конфликта

модель процесса конфликта

последствия конфликта

типы организационных конфликтов

стресс

причины стресса

организационные факторы, вызывающие стресс

личностные факторы, вызывающие стресс

управление стрессами

организационные изменения

сопротивление переменам

организационное развитие

## **Практическое занятие 13.**

### **Тема 13. Этика и культура управленческой деятельности**

**Учебные цели:** раскрыть сущность и понятие культуры управления

### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

этика

культуры управления

эффективности производства

культура работников управления

культура процессов управления

культура условий труда

культура документации

культура корпорации

этикет

поведение

деловой этикет

профессиональный этикет

## Практическое занятие 14.

### Тема 14. Эффективность менеджмента

**Учебные цели:** раскрыть содержание сочетания интересов менеджмента, собственности и трудовых ресурсов фирмы.

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

эффективность менеджмента  
экономические аспекты эффективности  
социальные аспекты эффективности  
менеджмент  
собственность  
трудовые ресурсы фирмы  
оплата труда  
доходность фирмы  
оценка эффективности менеджмента  
стратегия наращивания эффективности  
перспективы менеджмента

### **5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **Перечень литературы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

1. Акмаева, Р.И. Менеджмент: учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. - Москва ; Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 442 с.: табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9631-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>
2. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. - 510с. - 978-5-238-01095-3 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
3. Менеджмент: учебник [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. - 343 с. - 978-5-238-02247-5. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
4. Орехов С. А., Селезнев В. А., Тихомирова Н. В. Корпоративный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 440 с. - 978-5-394-02744-4. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>

#### **Задания для реализации самостоятельной работы**

№ п/п	Название разделов (модулей) и тем	Задания для самостоятельной работы
1.	Тема 1. Предмет, метод, сущность и принципы науки управления	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
2.	Тема 2. Эволюция менеджмента	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
3.	Тема 3. Понятие, виды, цели, среда организации.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
4.	Тема 4. Организационная структура управления и норма управляемости	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
5.	Тема 5. Коммуникации в менеджменте	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
6.	Тема 6. Управленческие решения в менеджменте	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.

7.	Тема 7. Система методов управления	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
8.	Тема 8. Планирование как функция менеджмента	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
9.	Тема 9. Контроль в системе менеджмента	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
10.	Тема 10. Мотивация в менеджменте.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
11.	Тема 11. Руководство: власть, влияние и партнерство	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
12.	Тема 12. Лидерство: стиль руководства и имидж менеджера	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
13.	Тема 13. Этика и культура управленческой деятельности	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
14.	Тема 14. Эффективность менеджмента	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Менеджмент в России: сущность и характерные черты.
2. Понятие и виды контроля.
3. Организация работы предприятия.
4. Методы управления. Понятия и виды.
5. Фазы и этапы процесса принятия управленческих решений.
6. Понятие, виды и этапы конфликта.
7. Составление миссии организации.
8. Система методов управления. Стиль руководства.
9. Стратегическое планирование: характерные черты.
10. Делегирование функциональных полномочий.
11. Контроль в системе управления и его виды.
12. Внешняя и внутренняя среда предприятия.
13. Информация и ее виды. Этапы и фазы делового общения.
14. Коммуникационный процесс: элемент стадии и помехи.
15. Сущность мотивации. Теория потребностей.
16. Составить схему организации работы предприятия.
17. Функции управления. Цикл менеджмента.
18. Особенности индивидуальной и групповой мотивации.
19. Составьте схему факторов, влияющих на формирование и развитие организационной структуры.
20. Роль имитационных моделей в обосновании решений.
21. Деловые и эмоциональные конфликты и их особенности.
22. Власть и партнерство. Неформальные группы и управление ими.
23. Общая схема принятия решений. Подходы к оценке эффективности.
24. Групповая мотивация как основа корпоративной культуры.
25. Менеджер, его место и роль в организации.
26. Тактика делового общения: переговоры.
27. Основные принципы и функции менеджмента.
28. Формальное и неформальное лидерство.

### Проблемная ситуация

*Внимательно изучите проблемные ситуации и попытайтесь ответить на соответствующие вопросы.*

#### Проблемная ситуация №1. «Ветер перемен»

Новый, призванный поднять компанию с колен директор Мартин Гриффин начал заседание такими словами: "Мы сталкиваемся с ростом конкуренции, нам нужны новые идеи, новая энергия и новый дух, чтобы снова сделать нашу компанию великой. И источник всего этого - вы, каждый из вас". Затем он начал объяснять, что в рамках новой кампании по делегированию полномочий работники SportsGear начнут получать больше информации о том, как управляется фирма, что позволит им по-новому, творчески взаимодействовать с коллегами.

Мартин объявил о начале новой эры доверия и сотрудничества в SportsGear. Джордж чувствовал, что внутри растет восхищение, но, глядя на коллег, он видел, что многие, в том числе и его друг Гарри, попросту закатывают глаза. "Еще одна труба, из которой прет всякая корпоративная чушь, - поделился с ним Гарри. - То они начинают сокращать штаты, потом кидаются на реконструкцию. Затем с головой окунаются в реструктуризацию. Теперь вот Мартин "толкает" делегирование власти. Вся эта словесная чепуха никогда не заменит тяжелой работы и немного веры в людей, которые многие годы работают в нашей компании. Мы сделали компанию великой тогда, сможем и сейчас. Лишь бы никто не стоял у нас на пути". Гарри более 20 лет работает в SportsGear в должности инженера на производстве. Джордж знает, что его приятель верен компании до мозга костей, и все же... Он и многие другие, такие же, неминуемо станут препятствием при делегировании полномочий.

Высшее руководство распределило некоторых менеджеров по нескольким командам, перед каждой из которых была поставлена конкретная проблема, решение которой должно было базироваться на идее делегирования полномочий. Джордж был назначен руководителем команды, ответственной за нормализацию процесса доставки нужных товаров в магазины в нужное время. Его команда добилась успеха. Ее члены иногда работали над своим отчетом по ночам и в выходные. Они гордились своими идеями, которые считали новаторскими и легко достижимыми: разрешить менеджеру следить за продуктом от момента разработки до продажи конечным покупателям, разрешить торговым агентам возвращать до \$ 500 в случае обнаружения дефектов в товаре, предоставлять им информацию о будущих продуктах, периодически организовывать совместную работу продавцов и производственников.

Когда отчет лег на стол начальства, Мартин Гриффин остался им доволен. Вскоре, однако, ему пришлось отлучиться для срочного заключения сделки с крупной сетью универмагов. В его отсутствие была проведена встреча команды с высшими менеджерами компании. Директор по персоналу высказал мнение, что новые функции сотрудников сводят на нет только что проведенную работу по разделению всех работников на категории. Финансовый отдел высказал мнение, что разрешение торговым агентам принимать возвраты выгодно исключительно нечестным покупателям. Юристы пришли к выводу, что обмен информацией непременно приведет к ее утечкам.

Что же делать Джорджу: держать рот на замке, воспользоваться шансом и с помощью Мартина взяться за реформы, постепенно добываясь поддержки со стороны других команд, или же найти другую работу и уйти из компании, которую он так любит? Одно он знает точно: простых решений здесь не будет.

#### Вопросы:

1. Что может предпринять руководство компании, чтобы ускорить процесс делегирования полномочий?
2. Мог ли Джордж избежать проблем, с которыми столкнулась его команда на встрече с начальством?
3. Какое решение приняли бы вы, оказавшись на месте Джорджа Марлоу? Почему?

#### Проблемная ситуация №2. «Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном»

Генри Форд и Альфред Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Моторс» только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посредине... Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 году «Форд Моторс» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым, вводя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был негибким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не

шлялся взад-вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 году фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачливые времена.

#### **Вопросы:**

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?
3. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форд Мотор», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

### **Проблемная ситуация №3. «Страна сафари»**

С глубоким вздохом Уильбур Томпсон отложил финансовые отчеты. Сейчас совсем не ко времени были мысли о потере 100 тыс. долл., только за первый год, как он начал дело. Ветеринар сообщил, что погибла вторая жирафа, но и это не отвлекло от мысли, что нашли еще одну зебру, растерзанную, по-видимому, львами. Этого он понять не мог. Ведь ему обещали, что львы, выращенные в неволе, если их хорошо кормить, не будут нападать на других животных. А кормили их, конечно, хорошо. Вот же счета за корм для львов! Но – за последние полгода это была третья зебра, на которую они напали.

Обещания! Все обещали, и все же... Вот, например, взять хоть это шоссе, проходившее рядом со входом в его парк. Власти штата уверяли его, что оно будет готово через три месяца после того, как должна открыться Страна Сафари. И вот прошло больше, чем год – никаких сдвигов. Наверняка новая администрация штата пересмотрела все проекты, особенно касающиеся шоссе-ных дорог: налогоплательщики не хотят увеличения платежей. А что говорить о новой администрации! Прежний начальник дорожного отдела торжественно обещал, что они проведут дорогу от шоссе в Стране Сафари, а сейчас оказывается, что новый начальник среди других обещаний пересматривает и вопрос об этой дороге. А ведь если дороги не будет – его парку конец!

Но самые неприятные известия были в письме, которое он держал сейчас в руках. Это было уведомление о том, что против него и его Страны Сафари возбуждено дело по обвинению в халатности. Он вспомнил Бертонов. Как-то прошлым летом они проезжали через парк. Вдоль всей дорожки стояли щиты с предупреждениями, что опасно открывать окна машин, но один из Бертоновских детей все же опустил стекло и бросил за окно бутерброд. Один из львов проглотил бутерброд и вскочил на крышу остановившейся машины, очевидно прося еще. Бертон в панике, резко нажал на акселератор, не справился с управлением, автомобиль съехал с дорожки и врезался в ближайшее дерево. Хотя члены семейства отделались царапинами, но машина была разбита вдребезги. В деле, которое возбудил Бертон, он требовал компенсацию в размере 3 млн. долл., 10 тыс. за разбитый автомобиль и 2 млн. 990 тыс. – за моральный ущерб.

Томпсон снова вздохнул. «И как такая замечательная идея могла так плохо пойти?» - недоумевал он.

Года три назад Томпсону подвернулась возможность купить по договорной цене большой участок земли в южном Техасе, на котором когда-то велись поиски нефти. Группа нефтеразведки, которой принадлежала эта земля, пытаясь избежать банкротства и реализовала свои фонды. Томпсон же, бывший тренер бейсбольной команды низшей лиги, после того как с ним не возобновили контракт, искал какое-то новое дело. Его скудные сбережения быстро таяли, и это дело с землей показалось ему возможностью, сулящей большую выгоду. Он помнил, какое удовольствие они с семьей получили от путешествия в Африку несколько лет назад, и думал, что «открытый» парк, где люди, оставаясь в своих автомобилях, могли бы наблюдать свободно разгуливающих животных, привлечет множество посетителей. Участок находился на полпути между посещаемыми туристами городками Сан Антонио и Корпус Кристи, примерно в полутора часах езды от каждого из них, и лишь в 15 милях к западу от него, в районе городка Поко, в штате Техас, проходила дорога номер 37, соединяющая два штата. Для тех, кто приехал в Сан Антонио, было бы соблазнительно съездить на денек на африканское сафари, а туристы, посещающие расположенный на побережье Корпус Кристи, тоже могли бы по пути захватить сюда. Впоследствии, совместно с властями обоих городков можно было бы организовать туристские маршруты, включающие посещение обоих городков – и расположенный между ними парк. Возможности были безграничными! Томпсон воодушевился настолько, что вложил в это дело остатки своих сбережений и все деньги, которые ему удалось достать. Для успеха предприятия предстояло много поработать. Нужно было организовать финансовую поддержку, контракты на строительство, покупку и перевозку животных, контракты с фирмами о кормах, подбор и обучение персонала и десятки других дел. Он дал согласие на покупку участка, заплатил деньги и приступил к долгому и трудному делу по превращению куска земли в засушливом и бесплодном южном Техасе в нечто, как можно больше напоминающее то, что он видел когда-то в Кении.

Томпсон объединился еще с четырьмя компаньонами и приступил к прибыльному туристскому бизнесу. Американцы все больше стали разъезжать; все – и удлинившиеся отпуска, и популярность идеи поехать в отпуск на машине, и увеличившаяся часть заработка, которую можно потратить на отдых, – сулило успех практически каждому предприятию, связанному с туризмом. На тот миллион, который он получил от компаньонов, он купил землю, а агенту по закупкам, знакомому еще по Африке, он заказал животных. Сразу же после сообщения Томпсона о готовности парка принять животных этот агент брался завести львов, зебр, газелей, жирафа, других диких животных и разных обезьян. Все животные выращивались в неволе, и Томпсона уверяли, что со львами, если их хорошо кормить, никаких трудностей не будет.

Вдоль границы участка возвели забор высотой 15 футов, увитый виноградом, с колючей проволокой по верху. Томпсон посадил на участке множество взрослых деревьев и кустарников, выкопал озерцо в 10 акров и провел через парк извилистую дорожку. Проехать весь маршрут со скоростью 5-10 миль в час можно было самое большее за час. Посетителям предписывалось во время поездки через парк по этой хорошо маркированной дорожке не выходить из машины. Можно было останавливаться и любоваться пасущимися или играющими животными, но при условии, что окна автомобилей в течение всего времени пребывания в парке будут закрыты.

За въезд в Страну Сафари, как сообщала реклама, взрослые должны заплатить 5,5 долл., дети – 3,5 долл., дети до двух лет – бесплатно. За отдельным забором находилась зона отдыха со столами и небольшой игровой площадкой. Путешествующие, по замыслу организаторов, покупают билеты, медленно едут через парк и заканчивают поездку в зоне отдыха, где дети и взрослые могут выйти из машины и размяться.

#### **Вопросы.**

1. Какие ошибки содержал план Томпсона?
2. Какие из встретившихся ему трудностей можно было предвидеть? Как можно было бы их избежать?
3. Что вы думаете о местоположении Страны Сафари?
4. Какие способы прогнозирования мог использовать Томпсон, создавая свой план?
5. Что делать Томпсону в сложившейся ситуации?

#### **Проблемная ситуация №4. «Клуб 100»**

В 1981 году Даниэль К.Бойль из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойль поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным работникам» и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюзов рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины – 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью: «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойль в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долларов, но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

#### **Вопросы:**

1. Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?

#### **Проблемная ситуация №5. «Справедливая оплата труда»**

Ричард – старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление. Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно, через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно.

Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается, даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков.

Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки.

Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах.

Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу в выходные, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему. «Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема», - высказала свое мнение Сью.

Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и вообще технически не является его проблемой.

#### **Вопросы:**

1. Как вы считаете, Ричард успешно мотивирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?
3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?
4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации приведен в приложении

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1 Основная литература**

1. Акмаева, Р.И. Менеджмент: учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. - Москва ; Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 442 с.: табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9631-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>
2. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. - 510с. - 978-5-238-01095-3<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
3. Орехов С. А., Селезнев В. А., Тихомирова Н. В. Корпоративный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 440 с. - 978-5-394-02744-4. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
4. Менеджмент организации : учебное пособие : [16+] / О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова, Н.А. Копылова и др. ; под общ. ред. С.А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 565 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href='http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119'><http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119>
5. Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href='http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337'><http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337>

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Грошев И. В., Краснослободцев А. А.. Организационная культура: учебник [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. - 535 с. - 978-5-238-02384-7. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119433>
2. Кузнецов Б. Т.. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. - 623 с. - 978-5-238-01209-4<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>
3. Маслов В. И.. Теория и практика лидерства в XXI веке [Электронный ресурс] / М.: Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 89 с. - 978-5-4475-9046-8. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455586>
4. Юкаева В. С.. Менеджмент: краткий курс: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 104 с. - 978-5-394-00632-6. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453524>

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

Все обучающиеся обеспечены доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, которые подлежат обновлению при необходимости, что отражается в листах актуализации рабочих программ.

## Современные профессиональные базы данных:

1. <http://www.gks.ru> – Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации
2. <http://www.pragmatist.ru/category/operativnoe-upravlenie-i-kontrol> Энциклопедия менеджмента

## Информационные справочные системы

Справочно-правовая система «Консультант плюс» - <http://base.consultant.ru>

Яндекс <https://yandex.ru/>

Рамблер <https://www.rambler.ru/>

Google <https://www.google.ru/>

Mail.ru <https://mail.ru/>

## 9. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине имеется в наличии следующая материально-техническая база:

Аудитории	Программное обеспечение
<ul style="list-style-type: none"><li>- учебная аудитория для проведения учебных занятий по дисциплине, оснащенная компьютером с выходом в интернет, мультимедиа проектором;</li><li>- помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ГГТУ;</li><li>- специализированная аудитория для проведения лабораторных работ по дисциплине, оснащенная набором реактивов и лабораторного оборудования;</li></ul>	Операционная система Пакет офисных приложений Браузер Firefox, Яндекс

## 10. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

Авторы (составители):



/ к.э.н. Комарова О.М./

Зав. кафедрой



/ доцент Каменских Н.А. /

Программа утверждена на заседании кафедры математики и экономики от 26.06.2023 года, протокол № 8

Зав. кафедрой



/ доцент Каменских Н.А. /



**Министерство образования Московской области**

**Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области  
«Государственный гуманитарно-технологический университет»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ,  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.01.05 Менеджмент**

**Направление подготовки 09.03.03 Прикладная информатика**

**Профиль подготовки: Прикладная информатика в экономике**

**Квалификация выпускника Бакалавр**

**Форма обучения - очно-заочная**

**Орехово-Зуево**

**2023**

## 1. Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
УК-9 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-9.1 Знает: основные экономические понятия и базовые принципы функционирования экономики, цели и формы участия государства в экономике; цели и задачи финансовых институтов и принципы взаимодействия с ними; основные инструменты управления личными финансами; сущность и принципы предпринимательской деятельности как одного из способов увеличения доходов; аналитические методы; УК-9.2 Умеет: решать типичные задачи в сфере личного экономического, финансового планирования и предпринимательской деятельности; анализировать информацию, необходимую для принятия обоснованных решений в сфере управления личными финансами; пользоваться источниками информации об индивидуальных рисках, связанных с экономической деятельностью и использованием инструментов управления личными финансами; применять аналитические методы; УК-10.3 Владеет: навыками ведения личного бюджета, в т.ч. на основе ИКТ-инструментов; навыками выбора инструментов управления личными финансами для достижения поставленных финансовых целей; навыками применения инструментов для управления личными финансами с учетом экономических и финансовых рисков в различных областях жизнедеятельности; методами оценки для выбора аналитических методов.
ПК-2 Способен составлять технико-экономическое обоснование проектных решений и техническое задание на разработку информационной системы	ПК-2.1 Знает: систему показателей эффективности оценки проекта ИС и выбора проектных решений, базовые методы расчета экономической эффективности проекта, методы и функции управления. ПК-2.2 Умеет: составлять технико-экономическое обоснование проектных решений и техническое задание на разработку информационной системы, применять методы и функции управления для реализации проектной деятельности ПК-2.3 Владеет: навыками расчетов экономической эффективности проектов ИС, обоснования выбора проектного решения

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оценка уровня освоения компетенций на разных этапах их формирования проводится на основе дифференцированного контроля каждого показателя компетенции в рамках оценочных средств, приведенных в ФОС.

Оценка «Зачтено» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству

Оценка «Зачтено» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству

Оценка «Не зачтено» соответствует показателю «компетенция не освоена»

Оценка «Отлично» и «Хорошо» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству

Оценка «Удовлетворительно» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству

Оценка «Неудовлетворительно» соответствует показателю «компетенция не освоена»

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
<i>Оценочные средства для проведения текущего контроля</i>				
1.	<b>Тест</b> (показатель компетенции «Знание»)	Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень <b>знаний</b> .	Тестовые задания	Оценка «Отлично»: в тесте выполнено более 90% заданий. Оценка «Хорошо»: в тесте выполнено более 75 % заданий. Оценка «Удовлетворительно»: в тесте выполнено более 60 % заданий. Оценка «Неудовлетворительно»: в тесте выполнено менее 60 % заданий.
2.	<b>Глоссарий</b> (показатель компетенции «Знание»)	Набор материалов, направленных на проверку <b>знания</b> основных понятий дисциплины. Способ проверки степени освоения категориального аппарата.	Список терминов	Оценка «Отлично»: даны определения всех предложенных терминов, все задания выполнены правильно.  Оценка «Хорошо»: даны грамотные определения всех представленных терминов, однако имеются отдельные недочёты.  Оценка «Удовлетворительно»: большая часть терминов охарактеризована правильно, но все определения имеют недочёты; все определения представлены, но допущено несколько грубых ошибок.  Оценка «Неудовлетворительно»: большая часть определений не представлена, либо представлена с грубыми ошибками.
3.	Доклад (показатель компетенции «Умение» )	Расширенное письменное или устное сообщение на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ, изложение результатов проведённых исследований, экспериментов и разработок по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих значение для теории науки и практического применения	Тематика докладов	Оценка «Отлично»: показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, тема полностью раскрыта, проведено рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, язык изложения научен, соблюдается логичность и последовательность в изложении материала, использованы новейшие источники по проблеме, выводы четкие, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.  Оценка «Хорошо»: показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, язык изложения научен, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.  Оценка «Удовлетворительно»: не показано умение критического анализа информации. Содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.  Оценка «Неудовлетворительно»: содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем, материал изложен неграмотно, без логической последовательности, при оформлении работы имеются грубые недочеты.
4.	<b>Эссе</b> (показатель компетенции «Умение» )	Средство, позволяющее оценить <b>умение</b> письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием аналитического	Темы эссе	Оценка «Отлично»: представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы; проблема раскрыта на теоретическом уровне, в связях с другими актуальными вопросами, с корректным использованием терминов и понятий в контексте ответа; дана аргументация своего мнения с опорой на факты общественной жизни или личный социальный опыт. Приводимые аргументы убедительны.  Оценка «Хорошо»: представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы; проблема раскрыта с корректным использованием терминов и понятий в контексте

		инструментария, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.		<p>ответа (теоретические связи и обоснования не присутствуют или явно не прослеживаются); представлена частичная аргументация своего мнения с опорой на факты общественной жизни или личный социальный опыт.</p> <p>Оценка «Удовлетворительно»: представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы; проблема раскрыта при формальном использовании терминов. Аргументация своего мнения слабо связана с раскрытием проблемы.</p> <p>Оценка «Неудовлетворительно»: слабо представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) при раскрытии проблемы, проблема раскрыта на бытовом уровне; аргументация своего мнения отсутствует.</p>
5.	<p><b>Проблемная ситуация (кейс)</b></p> <p>(показатель компетенции «Владение»)</p>	<p>Метод кейсов (метод ситуационного анализа) - проблемное задание, в котором предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Средство, демонстрирующее <b>владение</b> методологией системного анализа проблемы и оценки ситуации, разработки возможных решений и выбора наиболее оптимальных из них.</p>	Проблемная ситуация	<p>Оценка «Отлично»: дан конструктивный анализ рассматриваемой ситуации и приведено его качественное обоснование.</p> <p>Оценка «Хорошо»: предложенный вариант решения направлен на достижение положительного эффекта. В предлагаемом решении ситуации нет достаточного обоснования.</p> <p>Оценка «Удовлетворительно»: представлен вариант решения ситуации нейтрального типа. Ответ не имеет обоснования или приведенное обоснование является не существенным.</p> <p>Оценка «Неудовлетворительно»: вариант решения ситуации отсутствует.</p>
6.	<p><b>Практические задания</b></p> <p>(показатель компетенции «Владение»)</p>	<p>Направлено на <b>овладение</b> методами и методиками изучаемой дисциплины.</p>	Практические задания	<p>Оценка «Отлично»: продемонстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности.</p> <p>Оценка «Хорошо»: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности.</p> <p>Оценка «Удовлетворительно»: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины.</p> <p>Оценка «Неудовлетворительно»: не продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины.</p>
<i>Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации</i>				
1.	<b>Зачет</b>	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к зачету	<p>«Зачтено»:  знание теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему);  умение анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса;  владение аналитическим способом изложения вопроса, навыками аргументации.</p> <p>«Не зачтено»:  знание вопроса на уровне основных понятий;  умение выделить главное, сформулировать выводы не продемонстрировано;</p>

				владение навыками аргументации не продемонстрировано.
2.	<b>Экзамен</b>	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к экзамену	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>:  знание теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему);  умение анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; глубоко понимать, осознавать материал;  владение аналитическим способом изложения вопроса, научных идей; навыками аргументации и анализа фактов, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>:  знание основных теоретических положений вопроса;  умение анализировать явления, факты, действия в рамках вопроса; содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса. Но имеет место недостаточная полнота по излагаемому вопросу.  владение аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>:  знание теории вопроса фрагментарно (неполнота изложения информации; оперирование понятиями на бытовом уровне);  умение выделить главное, сформулировать выводы, показать связь в построении ответа не продемонстрировано;  владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>:  знание понятийного аппарата, теории вопроса, не продемонстрировано;  умение анализировать учебный материал не продемонстрировано;  владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.</p>

**3. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

**Вопросы к зачету**

1. Предмет и метод науки управления в системе экономических наук.
2. Теоретические и методологические основы менеджмента.
3. Понятие и задачи менеджмента.
4. Виды менеджмента и их характеристика.
5. Институциональный, функциональный и инструментальный аспект менеджмента.
6. Общие и конкретные функции менеджмента.
7. Принципы менеджмента.
8. Менеджер и его функции.
9. Требования к профессиональной компетенции менеджеров. Характерные черты современного менеджмента.
10. Исторические предпосылки и периодизация в развитие менеджмента.
11. Условия и факторы возникновения менеджмента.
12. Основные подходы, которые внесли существенный вклад в развитие управленческой науки.
13. Ситуационный подход, его представители и вклад в теорию управления.
14. Системный подход и его представители. Процессный подход, его характеристика и представители.
15. Подход с позиций выделения различных школ в управлении: научной школы, административной школы, школы человеческих отношений, поведенческой школы, школы науки управления или школы количественных методов.
16. Становление и развитие школы научного управления, его основоположники.
17. Представители классической или административной школы управления.
18. Школы человеческих отношений, ее представители.
19. Основная цель поведенческой науки. Представители школы. Характеристика школы науки управления.
20. Понятие организации. Общие характеристики организации.
21. Законы рациональной организации.
22. Основные уровни управления в организации. Объект и субъект управления.
23. Процесс управления и его составляющие.
24. Формы управленческого труда в организации и их характеристика.
25. Сущность управленческих работ в организации. Классификация управленческих операций.
26. Управленческий продукт. Технология управления и ее виды.

27. Целевой подход в менеджменте.
28. Цели организации и их классификация.
29. Понятие и основные составляющие внутренней среды организации.
30. Понятие, значение и основные составляющие внешней среды организации.
31. Централизованные и децентрализованные полномочия.
32. Факторы, определяющие степень децентрализации. Понятие закона организации.
33. Закон синергии и композиции. Закон дополнения. Закон сохранения пропорциональности. Закон самосохранения и онтогенеза. Закон информированности.
34. Этапы развития организации. Характеристика этапов в соответствии с реализацией законов организационного развития.
35. Понятие организационной структуры управления.
36. Факторы, влияющие на управленческую структуру организации.
37. Типы организационных структур управления их классификация.
38. Характеристика бюрократических типов организационных структур.
39. Характеристика адаптивных типов организационных структур.
40. Достоинства и недостатки организационных структур управления.
41. Норма управляемости и факторы, влияющие на норму управления. Проектирование организационных структур управления. Характеристика этапов проектирования.
42. Роль коммуникаций в управлении. Горизонтальные и вертикальные коммуникации в менеджменте. Коммуникационный процесс, его этапы и элементы. Межличностные и групповые коммуникации. Типы общения и типы организаций. Развитие делового общения. Личностные и профессиональные факторы общения. Шумы в коммуникационном процессе. Обратная связь. Межличностные преграды. Организационные преграды. Коммуникационные барьеры и методы их преодоления.
43. Роль решений в процессе менеджмента.
44. Понятие и классификация управленческих решений.
45. Логическая схема разработки решения. Методы разработки управленческих решений.
46. Показатели качества управленческих решений.
47. Этапы принятия и реализация решения. Понятие решений в условиях неопределенности и риска. Последствия решений: оценка и предвидение.
48. Основные факторы оптимизации решений.
49. Управленческие решения в разрешении проблем различной степени сложности.
50. Программно-целевое и проблемно-ориентированное управление. Эффективность управленческих решений.
51. Экономические методы управления.
52. Место экономических методов управления в системе методов управления.
53. Значения перехода преимущественно к экономическим методам управления на всех уровнях народного хозяйства для ускорения социально-экономического развития страны.
54. Классификация экономических методов управления.
55. Социально-психологические методы управления.
56. Место и роль социально-психологического воздействия в управлении. Классификация и характеристика социально-психологических методов управления.
57. Методы формирования производственного коллектива, регулирования групповых отношений в коллективе.
58. Организационно-распорядительные методы управления.
59. Место организационно-распорядительных методов в системе методов управления, их органическая взаимосвязь с другими способами управляющего воздействия.
60. Сущность организационно-распорядительных методов и их характеристика.
61. Особенности организации презентации на примере информационной системы.

#### **Вопросы к экзамену**

1. Содержание, цели и задачи планирования.
2. Виды планов, формы планирования.
3. Принципы планирования: графики, связь, уровни, привязка к календарю.
4. Методы разработки планов.
5. Стратегическое планирование деятельности организации.
6. Приемы, процедуры и правила разработки стратегического плана.
7. Количественные и качественные оценки стратегического плана.
8. Тактическое планирование. Характеристика и процедура разработки тактического плана.
9. Целевые комплексные программы и бизнес-планирование.
10. Объективная необходимость управленческого контроля.
11. Функции и виды управленческого контроля.
12. Технология контроля: выбор концепции контроля, определение цели контроля, соблюдение норм контроля, методы контроля, объем и область контроля.
13. Процесс контроля. Этапы процесса контроля.
14. Разработка нормативов и стандартов.
15. Экономический анализ в системе контроля.

16. Наблюдение изменений, сопоставление результатов с данными стандартов, корректирующие действия. Выявление экономического потенциала организации. Организационные формы контроля.
17. Понятие мотивации, ее значение и эволюция.
18. Современные теории мотивации. Мотивация, стимулирование и активизации.
19. Главные и второстепенные факторы мотивации.
20. Потребности и мотивационное поведение. Первичные и вторичные потребности.
21. Содержательные теории мотивации: Иерархия потребностей по А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория потребностей Макклеланда.
22. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.
23. Руководство в организации.
24. Полномочие, личное влияние и власть.
25. Баланс власти. Формы власти и влияния. Власть, основанная на вознаграждении.
26. Влияние через положительное подкрепление.
27. Влияние через традиции. Власть примера.
28. Влияние с помощью харизмы. Власть эксперта. Влияние через разумную веру.
29. Убеждение и участие. Влияние путем убеждения. Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении. Практическое использование влияния.
30. Обзор теории лидерства. Подход с позиции выделения личных качеств руководителя.
31. Лидер как социальный архитектор.
32. Структура и бюрократия. Лидер и неопределенность.
33. Неформальный лидер. Понятие и разновидности стиля руководства, факторы его формирования. Авторитарный, демократический и либеральный стили руководства.
34. Многомерные стили руководства.
35. Четыре стили руководства по Лайкерту, ориентированных на человека. Характеристика стилей руководства по управленческие решетки Блэйка и Моутона.
36. Силь, удовлетворенность и производительность. Адаптивное руководство.
37. Имидж менеджера в условиях рыночных отношений.
38. Сущность и понятие культуры управления.
39. Культура управления как фактор повышения эффективности производства.
40. Культура управления как часть человеческой культуры.
41. Элементы культуры управления: культура работников управления, культура процессов управления, культура условий труда, культура документации.
42. Понятие корпоративной культуры управления.
43. Факторы, влияющие на культуру корпорации.
44. Характеристика классификации культурных аспектов организации.
45. Основные ценности корпоративной культуры.
46. Этикет - одна их форма регуляции человеческого поведения.
47. Правила делового этикета. Особенности делового этикета. Профессиональный этикет. Культура речи. Костюм делового человека. Подготовка деловых переговоров и стиль их ведения.
48. Этика деловых отношений.
49. Управление организационной культурой.
50. Функции оргкультуры: социализационная, интегративная, адаптивная, регулятивная.
51. Компоненты оргкультуры: философия организации, организационные (корпоративные) ценности и нормы, организационный климат, артефакты. Свойства оргкультуры. Факторы, влияющие на оргкультуру.
52. Типы оргкультур (М.Бурке, Ч.Хэнди, А.Дейл и Д.Кеннеди и др.).
53. Эффективность менеджмента: внутренние и внешние параметры.
54. Экономические и социальные аспекты эффективности.
55. Сочетание интересов менеджмента, собственности и трудовых ресурсов фирмы.
56. Менеджмент и оплата труда. Менеджмент и доходность фирмы.
57. Методологические принципы качественной оценки эффективности менеджмента.
58. Стратегия наращивания эффективности: выбор тенденций и их практическая реализация.
59. Факторы, определяющие изменения эффективности менеджмента.
60. Перспективы развития менеджмента в современных условиях.
61. Техничко- экономическое обоснование проектных решений.
62. Особенности организации презентации на примере информационной системы.
63. Применение информационно-коммуникационных технологий для управления.
64. Требования информационной безопасности при управлении.
65. Особенности менеджмента при создании информационных систем.

**1. Содержанию какого понятия соответствует следующее определение - процесс целенаправленного воздействия на объект -это?**

1. Менеджмент
2. Управление
3. Функция менеджмента

**2. Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это?**

1. Менеджмент
2. Управление
3. Функция менеджмента

**3. Содержание какого понятия отражает следующее определение - совокупность приемов методов и средств осуществления управления - это?**

1. Менеджмент
2. Управление
3. Функция менеджмента

**4. Содержание какого понятия отражает следующее определение - вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения - это?**

1. Менеджмент
2. Функция менеджмента
3. Метод менеджмента

**5. Какому понятию соответствует следующее определение - способ воздействия на объект управления - это?**

1. Менеджмент
2. Функция менеджмента
3. Метод менеджмента

**6. В системе управления организацией - субъект управления - это?**

1. Управляющая подсистема
2. Управляемая подсистема
3. Связующая подсистема

**7. В системе управления организацией - объект управления - это?**

1. Управляющая подсистема
2. Управляемая подсистема
3. Связующая подсистема

**8. В каком виде может реализовано в процессе управления управляющее воздействие?**

1. Приказ, распоряжение, указание
2. План, задание
3. Отчет
4. Данные контроля

**9. В каком виде может быть реализована в процессе управления обратная связь?**

1. Приказ, распоряжение, указание
2. План, задание
3. Отчет
4. Данные контроля

**10. Можно ли представить процесс управления в виде схемы, общей для всех организаций, предприятий, фирмы?**

1. Можно
2. Нельзя

**11. Что поступает в организацию из внешней среды?**

1. Цели
2. Информация
3. Ресурсы
4. Директивные указания
5. Отчетные данные

**12. Что поступает во внешнюю среду из организации?**

1. Информация
2. Ресурсы
3. Отчетные данные
4. Готовая продукция



**13. Что является результатом деятельности объекта управления?**

1. Информация
2. Функция управления
3. Готовая продукция организации
4. Управленческое решение

**14. Что является результатом деятельности субъекта управления?**

1. План, приказ, задание
2. Управленческое решение
3. Готовая продукция организации

**15. Что является предметом труда работников управления?**

1. Сырье, материалы
2. Готовая продукция
3. Информация
4. Ресурсы

**16. Что является продуктом труда менеджера?**

1. Выполненная функция
2. Решенная задача
3. Готовая продукция
4. Управленческое решение

**17. Что такое организационное управление?**

1. Управление производственными процессами
2. Управление технологическими процессами
3. Управление людьми
4. Функция управления

**18. На какие изменения реагирует менеджмент, как система гибкого управления?**

1. Во внешней среде
2. Во внутренней среде
3. Во внешней и внутренней среде

**19. Какие составляющие включаются в среду прямого воздействия организации?**

1. Поставщики
2. Конкуренты
3. Собственники
4. Научно-технические организации
5. Государственные органы

**20. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?**

1. Цели
2. Персонал
3. Методы решения управленческих задач
4. Функции персонала
5. Структуру
6. Технологию
7. Управленческие решения

**21. Происходят ли изменения в элементах внутренней среды организации в процессе ее функционирования?**

1. Происходят
2. Не происходят
3. Происходят только в отдельных элементах

**22. Что влияет на процесс принятия решений в организации?**

1. Состояние внешней среды
2. Состояние внутренней среды
3. Решения зависят только от лиц, принимающих решения

**23. Какие функции менеджмента отражают процесс разделения управленческого труда?**

1. Общие
2. Специфические
3. Связующие
4. Социально-психологические

**24. Какие из ниже перечисленных функций относятся к специфическим функциям управления?**

1. Мотивация
2. Коммуникационные

3. Организация труда
4. Общее руководство
5. Оперативное управление

**25. Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?**

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивация
4. Коммуникационные

**26. Какие функции обеспечивают координацию действий подчиненных руководителю лиц и подразделений?**

1. Планирование
2. Организация
3. Общее руководство
4. Мотивация
5. Контроль

**27. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?**

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивация
4. Контроль
5. Руководство

**28. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют установить цели организации и обеспечить их выполнение?**

1. Планирование
2. Организация
3. Контроль
4. Мотивация

**29. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?**

1. Планирование
2. Организация
3. Контроль
4. Мотивация

**30. Для чего предназначена организационная структура управления?**

1. Для установления целей организации
2. Для обеспечения единства действия всех элементов организации
3. Для стимулирования действий работников организации

**31. Что характеризует организационную структуру управления?**

1. Уровни управления
2. Звенья управления
3. Виды ответственности
4. Связи между звеньями
5. Тип руководства

**32. Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?**

1. Производственные
2. Линейные
3. Функциональные
4. Технологические

**33. Что представляет собой уровень управления?**

1. Вид ответственности
2. Вид руководства
3. Степень подчиненности и ответственности
4. Вид подчиненности

**34. Что представляет собой управления?**

1. Степень подчиненности и ответственности
2. Обособленную ячейку структуры
3. Элемент структуры, выполняющий одну или несколько специфических функций
4. Ячейку, выполняющую одну из общих функций менеджмента

**35. Какие связи существуют между звеньями в организационной структуре управления?**

1. Вертикальные

2. Горизонтальные
3. Функциональные
4. Линейные
5. Смешанные

**36. Что характеризуют линейные вертикальные связи организационной структуры?**

1. Наличие совместно решаемых звеньями задач
2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам
3. Подчиненность в рамках определенной функции

**37. Что характеризуют функциональные вертикальные связи организационной структуры управления?**

1. Наличие совместно решаемых звеньями задач
2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам
3. Подчиненность в рамках определенной функции

**38. Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления?**

1. Наличие совместно решаемых звеньями задач
2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам
3. Подчиненность в рамках определенной функции

**39. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?**

1. Вертикальными связями
2. Горизонтальными связями
3. Функциональными связями
4. Связями координации и кооперации
5. Связями подчиненности и ответственности

**40. Как могут быть связаны между собой линейные звенья в организационной структуре управления?**

1. Вертикальными связями
2. Горизонтальными связями
3. Функциональными связями
4. Линейными связями
5. Связями координации и кооперации
6. Связями подчиненности и ответственности

**41. Какие специфические функции выполняют линейные руководители?**

1. Общее руководство
2. Оперативное управление
3. Техничко-экономическое планирование и прогнозирование
4. Организацию труда и заработной платы

**42. Какие специфические функции выполняют линейные звенья структуры?**

1. Оперативное управление
2. Общее руководство
3. Техничко-экономическое планирование и прогнозирование
4. Организацию труда и заработной платы

**43. Какие специфические функции выполняют функциональные звенья структуры?**

1. Общее руководство
2. Оперативное управление
3. Техничко-экономическое планирование и прогнозирование
4. Организацию труда и заработной платы
5. Бухгалтерский учет

**44. Какие организационные структуры следует отнести к структурам механического типа?**

1. Линейные
2. Линейно-штабные
3. Линейно-функциональные
4. Дивизиональные
5. Матричные

**45. Какие типовые организационные структуры следует отнести к структурам органического типа?**

1. Линейно-штабные
2. Линейно-функциональные
3. Дивизиональные
4. Матричные
5. Проектные

**46. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте?**

1. Экономические

2. Бюрократические
3. Административные
4. Социально-психологические
5. Демократические

**47. Что можно отнести к инструментам экономических методов менеджмента?**

1. Директивные показатели
2. Планы
3. ГОСТы
4. Приказы
5. Экономические рычаги воздействия

**48. Что можно отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента?**

1. Регламенты
2. Нормы и нормативы
3. Приказы и распоряжения
4. ГОСТы
5. Системы материального стимулирования
6. Должностные инструкции

**49. Что представляет собой норма управляемости?**

1. Регламент
2. Приказ
3. Технологический норматив
4. Организационный норматив
5. Технический норматив

**50. Что представляет собой «Положение об отделе»?**

1. Регламентирующий документ
2. Приказ
3. Технологический норматив
4. Организационный норматив

**51. Что характеризует стиль руководства?**

1. Схему подчиненности и ответственности
2. Форму взаимоотношений руководителей и подчиненных
3. Связь кооперации и координации

**52. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?**

1. Экономических
2. Административных
3. Социально-психологических
4. Правовых

**53. Что отражено в «управленческой решетке Блейка-Моутона»?**

1. Матричная структура
2. Стиль руководства
3. Связь между звеньями структуры

**54. Что характеризует стиль руководства в «управленческой решетке Блейка Моутона»?**

1. Заботу руководителя о производстве
2. Личные интересы руководителя
3. Заботу руководителя о работниках организации

**55. Какие психологические факторы влияют на работника организации?**

1. Внутренние
2. Внешние
3. Производственные
4. Непроизводственные

**56. Какие психологические методы может использовать руководитель для управления группой, отделом?**

1. Методы формирования психологического климата в коллективе
2. Методы поощрения
3. Методы наказания
4. Методы профессионального отбора и обучения

**57. Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?**

1. Общей
2. Специфической

3. Социально-психологической
4. Связующей

**58. Что представляет собой делегирование полномочий?**

1. Передачу полномочий
2. Передачу ответственности
3. Передачу полномочий и ответственности

**59. Что представляет собой цель?**

1. Желаемый результат деятельности организации
2. Желаемое состояние организации
3. Количественный или качественный показатель деятельности
4. Желаемый результат деятельности работника организации

**60. В каком виде могут быть представлены цели организации?**

1. Словесной формулировкой
2. Формулами
3. Количественными показателями
4. Качественными показателями
5. «Деревом целей»

**61. Как могут быть сформулированы цели в «дереве целей»?**

1. По отдельным объектам
2. По отдельным исполнителям
3. По отдельным задачам
4. По функциональным областям деятельности организации

**62. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?**

1. Школа научного управления
2. Административная или классическая школа управления
3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
4. Школа науки управления или математическая школа управления

**63. В какой из школ менеджмента были впервые сформулированы принципы управления?**

1. Школа научного управления
2. Административная или классическая школа управления
3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
4. Школа науки управления или математическая школа управления

**64. В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?**

1. Школа научного управления
2. Административная или классическая школа управления
3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
4. Школа науки управления или математическая школа управления

**65. Какие существуют подходы к менеджменту?**

1. Процессный
2. Системный
3. Ситуационный
4. Динамический

**66. Какие методы используются в самоменеджменте для планирования рабочего времени менеджера?**

1. Метод «Дельфы»
2. Метод «Альпы»
3. Метод «дерева целей»

**67. Является ли конкретный количественный или качественный результат деятельности организации критерием эффективности менеджмента?**

1. Является
2. Не является

**Список терминов**

**Тема 1. Предмет, метод, сущность и принципы науки управления.**

наука управления  
основы менеджмента  
менеджмент  
функции менеджмента  
принципы менеджмента  
компетенции менеджеров

## **Тема 2. Эволюция менеджмента.**

менеджмент  
основные подходы  
управленческая наука  
ситуационный подход  
процессный подход  
научная школа менеджмента  
административная школа менеджмента  
школа человеческих отношений  
поведенческая школа  
школы науки управления  
школы количественных методов

## **Тема 3. Понятие, виды, цели, среда организации.**

организация  
объект управления  
субъект управления  
процесс управления  
управленческий труд  
управленческие операции  
управленческий продукт  
технология управления  
целевой подход  
внутренняя среда организации  
внешняя среда организации  
полномочия

## **Тема 4. Организационная структура управления и норма управляемости**

организационная структура  
управленческая структура  
бюрократические типы организационных структур  
адаптивные типы организационных структур  
норма управляемости  
проектирование организационных структур

## **Тема 5. Коммуникации в менеджменте**

коммуникации  
горизонтальные коммуникации  
вертикальные коммуникации  
коммуникационный процесс  
межличностные коммуникации  
групповые коммуникации  
типы общения  
типы организаций  
деловое общение  
личностные факторы общения  
профессиональные факторы общения  
шумы в коммуникационном процессе  
обратная связь  
межличностные преграды  
организационные преграды  
коммуникационные барьеры

## **Тема 6. Управленческие решения в менеджменте**

управленческие решения  
менеджмент  
разработка решения  
показатели качества управленческих решений  
этапы принятия решения  
этапы реализации решения  
решения в условиях неопределенности  
последствия решений  
оптимизация решений  
программно-целевое управление  
проблемно-ориентированное управление

## **Тема 7. Система методов управления**

методы управления

экономические методы управления

социально-психологические методы управления

организационно-распорядительные методы управления

производственный коллектив

## **Тема 8. Планирование как функция менеджмента**

планирование

виды планов

формы планирования

принципы планирования

стратегическое планирование

количественные оценки

качественные оценки

тактическое планирование

целевые комплексные программы

бизнес-планирование

## **Тема 9. Контроль в системе менеджмента**

контроль

управленческий контроль

технология контроля

цели контроля

соблюдение норм контроля

методы контроля

объем и область контроля

процесс контроля

этапы процесса контроля

экономический потенциал организации

организационные формы контроля

## **Тема 10. Мотивация в менеджменте.**

мотивация

теории мотивации

стимулирование

активизация

потребности

мотивационное поведение

первичные и вторичные потребности

иерархия потребностей

## **Тема 11. Руководство: власть, влияние и партнерство**

организация

руководство

полномочия

личное влияние

власть

баланс власти

законная власть

власть эксперта

## **Тема 12. Управление конфликтами, стрессами и изменениями**

конфликт

организационный конфликт

причины конфликта

функции конфликта

модель процесса конфликта

последствия конфликта

типы организационных конфликтов

стресс

причины стресса

организационные факторы, вызывающие стресс

личностные факторы, вызывающие стресс

управление стрессами

организационные изменения

сопротивление переменам

организационное развитие

## **Тема 13. Этика и культура управленческой деятельности**

этика

культуры управления

эффективности производства

культура работников управления

культура процессов управления

культура условий труда

культура документации  
культура корпорации  
этикет

поведение

деловой этикет

профессиональный этикет

#### **Тема 14. Эффективность менеджмента**

эффективность менеджмента

экономические аспекты эффективности

социальные аспекты эффективности

менеджмент

собственность

трудовые ресурсы фирмы

оплата труда

доходность фирмы

оценка эффективности менеджмента

стратегия наращивания эффективности

### **Тестовые задания**

#### **Вариант 1.**

1. Назовите фамилию американского ученого, который в 1881 году в одном из колледжей США начал преподавать "менеджмент", как научную дисциплину:

A. Джозеф Вартон;

B. Абрахам Маслоу;

C. Фредерик Тейлор;

D. Макс Вебер;

E. Элтон Мейо.

2. Отрасль теоретических знаний об управлении предприятием (организацией) – это:

A. Менеджмент как явление;

B. Менеджмент как процесс;

C. Менеджмент как система;

D. Менеджмент как наука;

E. Менеджмент как искусство.

3. Укажите сущность институционального аспекта в управлении:

A. "Как" осуществляется управление?;

B. "Чем" осуществляется управление?;

C. "Кто" управляет "кем"?;

D. "Как" управление влияет на управляемых?;

E. "Для чего" необходимо управление?

4. Этот вид менеджмента имеет своим объектом процесс научных исследований, прикладных разработок, создания опытных образцов и внедрения новинок в производство:

A. Инновационный менеджмент;

B. Финансовый менеджмент;

C. Производственный менеджмент;

D. Экаутинг;

E. Социальный менеджмент.

5. Выберите конкретную функцию менеджмента:

A. Контроль;

B. Организация производства;

C. Мотивация;

D. Организация;

E. Координирование.

6. Назовите подход в развитие науки управления, который пытается увязать конкретные методы, технологии с конкретными ситуациями для достижения целей предприятия при рациональном использовании ресурсов:

A. Системный подход;

B. Ситуационный подход;

C. Процессный подход;

D. Количественный подход;

E. Поведенческий подход.

7. Этот ученый предложил концепцию "рациональной бюрократии", в соответствии с которой, бюрократия есть порядок, устанавливаемый правилами, она является самой эффективной формой человеческой организации:

A. Ф. Тейлор;

B. Ф. Гилберт;

C. А. Файоль;

D. Г. Гантт;

E. М. Вебер.

8. Назовите специфические личностные качества, которыми должен обладать менеджер для эффективных контактов с подчиненными:

A. Умение четко выражать свои мысли;



- В. Честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;  
С. Способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы;  
D. Способность к самооценки;  
E. Менеджер должен обладать всем вышеперечисленными качествами.
9. *Целенаправленное воздействие субъекта управления на объект для согласования деятельности и достижения конечного результата - это:*  
A. Воздействие;  
B. Система управления;  
C. Управление;  
D. Механизм управления;  
E. Процесс управления.
10. *Назовите форму управленческого труда, которая направлена на техническое обеспечение производственных процессов необходимой информацией:*  
A. Административная;  
B. Операторная;  
C. Описательная;  
D. Поисковая;  
E. Эвристическая.
11. *Назовите принцип управления, который означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учета всех направлений, всех сторон, всех свойств (возрастных, профессиональных и др. особенностей коллектива):*  
A. Комплексность;  
B. Системность;  
C. Демократический централизм;  
D. Единоначалие;  
E. Коллегиальность.
12. *Такие цели организации обусловлены стремлением сохранить организацию как самостоятельное целое, т.е. сохранить равновесие, стабильность и целостность:*  
A. Цель функционирования;  
B. Цели-ориентации;  
C. Цели системы;  
D. Цели-задания;  
E. Цели усовершенствования.
13. *Выберите вид документа в организации, который относят к организационному документу:*  
A. Приказ;  
B. Устав предприятия;  
C. Автобиография;  
D. Служебное письмо;  
E. Докладная.
14. *Выберите вид документа в организации, который относят к личному документу:*  
A. Приказ;  
B. Устав предприятия;  
C. Автобиография;  
D. Служебное письмо;  
E. Докладная.
15. *Этот этап коммуникационного процесса характеризуется зарождением у отправителя идеи, производится сбор информации, ее регистрация, предварительная и итоговая обработка:*  
A. Сбор информации;  
B. Кодирование информации и выбор канала для ее передачи;  
C. Передача информации;  
D. Декодирование полученной информации;  
E. Интерпретация обратной связи.
16. *Перевод информации в слова, символы, интонацию, жесты (язык тела) - это:*  
A. Декодирование информации;  
B. Кодировка информации;  
C. Канал информации;  
D. Шумы в канале;  
E. Алгоритмизация информации.
17. *Искажение смысла передаваемой информации в организации называют:*  
A. Декодированием;  
B. Кодированием;  
C. Каналом;  
D. Шумом;  
E. Слухами.
18. *Назовите вид барьера межличностных коммуникаций, к которому относят первое впечатление, стереотипы, предубеждение в отношении себя и других:*  
A. Барьер восприятия;  
B. Семантический барьер;  
C. Невербальный барьер;  
D. Барьер, возникающий при некачественной обратной связи;  
E. Барьер, возникающий при плохом слушании.

19. Назовите стадию процесса управленческого решения, на которой проводится экономический анализ ситуации, направленный на выявление, формулирование и идентификацию проблем, требующих решения:

- A. Принятие решения;
- B. Реализация решения;
- C. Контроль решения;
- D. Подготовка решения;
- E. Координация решения.

20. Назовите вид проблем, которые требуют применения абсолютно новых подходов и методов:

- A. Селективные проблемы;
- B. Адаптационные проблемы;
- C. Рутинные проблемы;
- D. Инновационные проблемы;
- E. Процессные проблемы.

21. Использование данной модели, при разработке управленческих решений, позволяет анализировать различные варианты действий организации с учетом возможных ответных шагов конкурентов:

- A. Модель теории игр;
- B. Модель теории очередей;
- C. Модель управления запасами;
- D. Модель линейного программирования;
- E. Экспертная модель.

22. Назовите вид организационно-распорядительных методов управления, который осуществляется на базе системы организационных нормативов и организационного анализа, имеет целью разработку модели структуры или процесса:

- A. Организационный инструктаж;
- B. Организационное планирование;
- C. Организационный контроль;
- D. Организационное регламентирование (нормирование);
- E. Организационное проектирование.

23. Назовите форму планирования в организации, при которой руководящие органы разрабатывают и формулируют цели для своих подчиненных и стимулируют разработку планов в подразделениях:

- A. Планирование "снизу вверх";
- B. Планирование "цели вниз - планы вверх";
- C. Планирование "сверху вниз";
- D. Планирование по показателям;
- E. Планирование по ситуации.

24. Выберите структурный метод разрешения конфликтной ситуации в организации:

- A. Уклонение;
- B. Сглаживание;
- C. Решение проблемы;
- D. Компромисс;

25. Отсутствие согласия между двумя и более сторонами, выливающееся в определенное поведение, нарушающее интересы других называется:

- A. Плохим поведением
- B. Стратегией
- C. Организационным конфликтом
- D. Властью
- E. Коллективом

26. Укажите организационный фактор, по причине которого может возникнуть конфликтная ситуация в организации:

- A. Недостаточный уровень профессионализма
- B. Личная неприязнь
- C. Стиль управления
- D. Неблагоприятные условия труда
- E. Различия в ценностях, манерах поведения, жизненном опыте

27. Выберите организационный фактор, который может явиться причиной конфликтной ситуации в организации:

- A. Недостаточный уровень профессионализма
- B. Нечеткое распределение прав и обязанностей
- C. Личная неприязнь
- D. Стиль управления
- E. Различия в ценностях, манерах поведения, жизненном опыте

28. Укажите личностный фактор, по причине которого может возникнуть конфликтная ситуация в организации:

- A. Несогласованность или противоречивость целей
- B. Противоречие между функциями и фактически осуществляемой деятельностью
- C. Стиль управления
- D. Неблагоприятные условия труда
- E. Нечеткое распределение прав и обязанностей

29. Выберите личностный фактор, который может явиться причиной конфликтной ситуации в организации:

- A. Недостаточный уровень профессионализма
- B. Нечеткое распределение прав и обязанностей
- C. Противоречие между функциями и фактически осуществляемой деятельностью
- D. Несогласованность или противоречивость целей
- E. Неблагоприятные условия труда

30. Назовите виды конфликтов в зависимости от состава конфликтующих сторон:

- A. Внутриличностный конфликт
- B. Межличностный конфликт
- C. Конфликт между личностью и группой
- D. Межгрупповой конфликт
- E. Внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповые конфликты

**Вариант 2.**

1. Укажите вид конфликтов, при которых конфликтная ситуация находится под контролем руководства, а сами конфликты оказывают положительное воздействие на эффективность организации:

- A. Парциальный конфликт
- B. Функциональный конфликт
- C. Кратковременный конфликт
- D. Дисфункциональный конфликт
- E. Зрелый конфликт

2. Система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям:

- A. Структура организации;
- B. Цели организации;
- C. Культура организации;
- D. Функции организации;
- E. Стратегия организации.

3. Укажите основные элементы организационной культуры:

- A. Философия;
- B. Нормы взаимоотношений в организации;
- C. Организационный климат;
- D. Правила игры в организации;
- E. Философия, нормы взаимоотношений в организации, организационный климат, правила игры в организации.

4. Укажите первичный фактор, влияющий на процесс формирования организационной культуры:

- A. формализованные положения о философии и смысле существования;
- B. истории о людях, которые играли ключевую роль в жизни организации;
- C. система передачи информации и организационные процедуры;
- D. отношение к работе и стиль поведения руководства;
- E. структура организации, делегирование полномочий.

5. Укажите вторичный фактор, влияющий на процесс формирования организационной культуры:

- A. заинтересованность (внимание) высшего руководства;
- B. критериальная база поощрения сотрудников;
- C. отношение к работе и стиль поведения руководства;
- D. реакция руководства на критические ситуации;
- E. структура организации, делегирование полномочий.

6. Основные формы существования корпоративных ценностей по Д.А. Леонтьеву:

- A. Мифы, структура организации, обычаи;
- B. Цели, традиции, символы организации;
- C. Идеалы, их воплощение и внутренние мотивационные структуры личности сотрудников;
- D. Организационная церемония и одежда
- E. Материальные льготы и вознаграждения

7. Выберите функцию неформальных лидеров:

- A. Свое взаимодействие с окружающими строят на основе четкой регламентации прав и обязанностей
- B. Реализуют функции, ожидаемые коллективом и самостоятельно определяют цели.
- C. Направляют работу подчиненных в соответствии с детально разработанными планами, занимая при этом пассивную позицию
- D. Реализуют функции сверху
- E. Определяют как, какими способами нужно достигать цели

8. Выберите функцию формальных лидеров:

- A. Вдохновляют своих последователей
- B. Реализуют функции, ожидаемые коллективом и самостоятельно определяют цели
- C. Свое взаимодействие с окружающими строят на основе четкой регламентации прав и обязанностей
- D. Лидерам люди подчиняются добровольно
- E. Не контролируют окружающих, а строят отношения с ними на основе доверия

9. Заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе:

- A. темперамент
- B. характер
- C. направленность
- D. сила воли
- E. авторитет

10. Согласно этой теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств (уровень интеллекта, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, высокая степень уверенности в себе и др.):

- A. Личностная теория лидерства
- B. Поведенческий подход
- C. Ситуационный подход
- D. Системный подход

Е. Институциональный подход

11. Согласно этой теории лидерства, эффективность определяется манерой поведения руководителя по отношению к подчиненным:

А. Личностная теория лидерства

В. Поведенческий подход

С. Ситуационный подход

Д. Системный подход

Е. Институциональный подход

12. Согласно этой теории лидерства, различные способы руководства должны выбираться в зависимости от характера конкретной ситуации:

А. Личностная теория лидерства

В. Поведенческий подход

С. Ситуационный подход

Д. Системный подход

Е. Институциональный подход

13. Стиль руководства – это....

А. способы реализации управленческих решений

В. система выработки управленческих решений

С. отношения, складывающиеся между руководителем и подчиненными

Д. система морально-психологических требований руководителя к членами коллектива в процессе его деятельности

Е. относительно устойчивая система типичных способов и приемов воздействия менеджера на подчиненных

14. По способу принятия руководителем управленческих решений выделяют:

А. Авторитарный стиль управления

В. Демократичный стиль управления

С. Либеральный стиль управления

Д. Авторитарный стиль управления

Е. Авторитарный (автократичный), демократичный и либеральный стили управления

#### Темы докладов

1. Люди как внутренняя переменная организации.
2. Природа стресса.
3. «Жизненный цикл организации», основные этапы.
4. Составьте план собеседования с работодателем.
5. Использование мотивации в практике менеджмента.
6. Процесс принятия решений.
7. Принципы и методы менеджмента.
8. Структура внутренней и внешней среды организации.
9. Стратегический менеджмент.
10. Понятие планирования, его основные виды и этапы.
11. Понятия «организация» и «организационные отношения».
12. Взаимосвязь понятий «организация» и «система».
13. Элементы организации, типология организаций.
14. Типология организации по целевому и функциональному признакам, по продукту.
15. Понятие организационной структуры.
16. Виды организационных структур.
17. Поведенческие аспекты контроля.
18. Понятие контроля в системе менеджмента.
19. Общая схема принятия решений. Подходы к оценке эффективности.
20. Виды контроля.
21. Руководство в организации.
22. Миссия и цели управления организацией.
23. Понятие мотивации в организации.
24. Механизмы разрешения проблемных ситуаций при разработке управленческого решения.
25. Что такое «жизненный цикл организации», и каковы его основные этапы.
26. Содержательные теории мотивации работников.
27. Виды конфликтов.
28. Делегирование полномочий.
29. Типы собеседников.
30. Составление миссии организации.
31. Система методов управления.
32. Этика деловых отношений.
33. Управление организационной культурой.
34. Функции оргкультуры: социализационная, интегративная, адаптивная, регулятивная.
35. Компоненты оргкультуры: философия организации, организационные (корпоративные) ценности и нормы, организационный климат, артефакты.
36. Свойства оргкультуры.
37. Факторы, влияющие на оргкультуру.
38. Типы оргкультур (М.Бурке, Ч.Хэнди, А.Дейл и Д.Кеннеди и др.).
39. Планирование как функция управления.

40. Координация как функция управления.
41. Организация как функция управления.
42. Мотивация как функция управления.
43. Контроль как функция управления.

### Темы эссе

1. «Командный дух. Измерение».
2. «Является ли менеджмент специфическим видом деятельности или им можно заниматься на "общественных началах"?».
3. «Менеджмент – это наука или искусство?».
4. «Роль управления на современном этапе».

#### Рекомендации по написанию эссе.

Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

#### Структура и план эссе

Структура определяется предъявляемыми требованиями:

1. мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов (Т).
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами, поэтому за тезисом следуют аргументы (А).

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

#### При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.
3. Стиль изложения: эмоциональность, экспрессивность, художественность. Специалисты полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире

#### Правила написания эссе

- Из формальных правил можно назвать только одно - наличие заголовка.
- Внутренняя структура может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.
- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.
- В отличие от реферата, который адресован любому читателю, поэтому начинается с "Я хочу рассказать о...", а заканчивается "Я пришел к следующим выводам...", эссе - это реплика, адресованная подготовленному читателю (слушателю). То есть человеку, который в общих чертах уже представляет, о чем пойдет речь. Это позволяет автору сосредоточиться на раскрытии нового и не загромождать изложение деталями.

### Практическое задание

Тема №1. Заполните таблицу отредактировав ее левую часть.

Фразы, требующие редактирования	Фактически отредактированные фразы
1. Встреча прошла с большим интересом.	
2. Я заметил характерную ему ошибку.	
3. Хотелось бы, чтобы вы поскорее оказали внимание нашей организации.	
4. Он попытался предостеречь неверный шаг директора.	
5. На встрече присутствовал и представитель с завода.	
6. Обработав эти данные, выяснилась полная картина состояния дел.	
7. Мое мнение к нему как к человеку неплохое.	
8. Прочитав рекомендованную преподавателем литературу, студентам	

стали ясны многие сложные вопросы.	
9. На повестке дня стоял вопрос о ресурсах.	
10. Поднимаясь по лестнице, в глаза мне бросилось странное объявление.	
11. Мне надоело тратить нервы на этот вопрос.	
12. Я понял, какой намек мне дали.	
13. У нас самая дешевая стоимость товаров.	
14. Я не хочу нагнетать обстановку.	
15. Николай ждал меня на коридоре.	
16. Я не раз отмечал о том, что необходимо соблюдать инструкцию.	
17. Все это сказывается на работу.	
18. Разрешите поднять этот тост за наши успехи.	

**Тема №2.** Письменно заполните таблицу в столбце «Примерные вопросы» согласно предложенной ситуации, что позволит судить о Вашей способности устанавливать обратную связь, проверять точность восприятия информации или узнавать дополнительную информацию с помощью вопросов.

Ситуация	Примерные вопросы
1. Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин	
2. Говорящий уклоняется от темы и не сообщает той информации, которую вы от него ждете	
3. Партнер словно «зацикливается», постоянно повторяя одно и то же. Вам же надо продвигаться дальше	
4. Партнер только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить	
5. Вам хотелось бы узнать мнение партнера о том, что вами было высказано	
6. Невербальное поведение партнера подсказывает вам, что он обеспокоен какими-то вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	
7. Было высказано несколько положений, и вы хотите привлечь к ним внимание	
8. Партнер не согласился с частью из сказанного вами, и вы хотите уточнить причину этого неприятия	
9. Партнер сделал общее утверждение относительно обсуждаемого вопроса, и вы хотите поговорить об этом более конкретно	
10. Вы сказали о некоторых преимуществах обсуждаемой идеи и хотите установить обратную связь с партнером	

## Проблемные ситуации

### Проблемная ситуация №1. «Идеальная информационная система»

Случай из практики Фирма BuckmanLaboratoriesInternational, расположенная в Мемфисе, штат Теннесси, производит свыше тысячи специализированных химических препаратов. В этой компании работает около 1200 людей из 80 стран, а ее годовой доход превышает 300 миллионов долларов. И хотя эта не очень большая фирма состоит из ряда исследовательских лабораторий, разрабатывающих продукцию, продажа которых и приносит ей доход, по сути, она сама по себе представляет лабораторию, в которой проводятся исследования преимуществ использования различных вариантов современных организационных схем. Что же привлекает в BuckmanLabs руководителей таких "монстров" бизнеса, как AT&T, 3M, ChampionInternational, US West и других компаний, входящих в список Fortune 500, которые приезжают в Мемфис, чтобы изучать их методы работы?

Все они стремятся узнать, каким образом этой фирме удается поддерживать быстроту реакции на изменение запросов потребителей, успешно вести деятельность в мировом масштабе и обеспечивать согласованность действий.

Все дело в том, что Боб Бакман (BobBuckman), главный администратор BuckmanLabs, намного раньше других осознал огромное значение информации. Уже в 1992 году г-н Бакман и его служащие начали рассматривать знания, опыт и информацию как самое важное достояние своей организации. По их мнению, для того чтобы быть (и оставаться постоянно) конкурентоспособными в условиях наукоемкого глобального рынка, в первую очередь необходимо: ликвидировать разрыв между организацией и потребителем; поддерживать взаимосвязь между всеми сотрудниками; объединить мощь всех "мозгов" компании для обслуживания каждого клиента. К каким же последствиям приведет такой подход к организационной схеме?

Главные вопросы, связанные с разработкой структуры организации, г-н Бакман сформулировал следующим образом: *"Как сделать, чтобы мы постоянно были связаны друг с другом? Какими способами мы можем делиться друг с другом приобретенными знаниями и опытом? Как организовать работу, чтобы качество обслуживания не зависело ни от времени, ни от места?"*

Таким образом, фирма BuckmanLabs организовала работу своих служащих вокруг сети обмена информацией, которая получила название KNetix. Эта система разработана после того, как г-н Бакман оказался прикованным к постели в результате перелома позвоночника.

Постоянно лежащий в кровати, неспособный стоять и даже сидеть, г-н Бакман понял, что совершенно изолирован от своей компании, ничего не знает о том, что в ней происходит, и абсолютно беспомощен. Именно в этот трудный момент он начал думать о том, насколько важны информация и знания, причем не только для него, но и для всех работников BuckmanLabs.

Он и его служащие нуждались в постоянном потоке информации о продукции, рынках сбыта и клиентах. Г-н Бакман понимал, что такие сведения должны быть легко доступными и легко передаваться. Увлеченно читая научную литературу, посвященную бизнесу и менеджменту, г-н Бакман однажды наткнулся на комментарий известного во всем мире менеджера Яна Карлзона (YanCarlzon) (бывшего исполнительного директора авиакомпании ScandinavianAirlines). Эти слова засели у него в голове: "Человек, лишенный информации, не может нести ответственность; человек, которому предоставлена информация, не может ее на себя не взять".

Г-н Бакман понял, что единственный способ максимально увеличить потенциал каждого отдельного служащего - это подключить его к мировой информации. И он сформулировал принципы идеальной системы обмена знаниями и опытом:

- она должна давать людям возможность общаться друг с другом непосредственно, чтобы свести к минимуму любые неточности и искажения;
- она должна предоставлять людям доступ к базе данных компании.
- она должна позволять каждому служащему компании вводить информацию, которую он сочтет важной; она должна быть доступной постоянно, в любое время дня и ночи;
- она должна быть простой в применении; она должна передавать информацию на том языке, который предпочитает пользователь;
- она должна обновляться автоматически, на основе поступающих вопросов и ответов, формируя новую базу данных.

Подобная система требовала полного преобразования организационной культуры; ее внедрение в прямом смысле слова означало полный переворот в фирме, в результате которого служащие начнут активно сотрудничать и делиться знаниями и опытом. Тем не менее, именно это и решил сделать Боб Бакман.

Но очень непросто превратить старую, иерархическую, бюрократически управляемую структуру в организацию, все члены которой имеют полный доступ к информации и никто не указывает работникам, что и как они должны делать каждую минуту!

Чтобы такая основанная на знаниях и опыте организация и информационная сеть для обмена опытом стали реальностью, г-н Бакман сначала создал так называемый "отдел передачи знаний" и во главе его поставил Виктора Бэйларжэна (VictorBaillargeon). Имеющий докторскую степень по органической химии, г-н Бэйларжэн мог на первый взгляд показаться сомнительным кандидатом на такую должность. Но как ассистент Бакмана до этого он уже год занимался исследованиями обмена информацией. Кроме того, поскольку он не был специалистом информационных технологий, у него не было личной заинтересованности в каком-либо конкретном подходе к созданию сетевых систем в ущерб всем остальным. Он был действительно нацелен на то, что было самым лучшим для BuckmanLabs.

Первой серьезной проблемой для г-на Бэйларжэна стало создание сети, которая охватывала бы всю организацию и к которой можно было бы без труда получить доступ из любой точки земного шара. Поэтому он решил подключить всю сеть компании, охватывающую различные уголки мира, к общедоступной службе **CompuServe**, которая предлагала доступ к 35 сетевым службам и возможность создавать собственные доски объявлений для "внутрифирменного" общения, доступные только служащим компании. Чтобы подключиться к службе CompuServe, потребовалось всего 30 дней.

После этого все без исключения торговые агенты г-на Бакмана по всему миру получили в пользование компьютер IBM Thinkpad, оснащенный модемом. Таким образом, заплатив 75 тысяч долларов в месяц за доступ к информации, г-н Бакман сделал так, что все его служащие теперь могли просто позвонить по телефону в главный офис компании и мгновенно получить доступ ко всем глобальным информационным службам CompuServe. На этой платформе г-н Бэйларжэн и создал K'Netix - глобальную сеть обмена информацией BuckmanLabs, а также несколько технических организационных форумов для связи между сотрудниками организации в режиме on-line.

Однако наличие аппаратного и программного обеспечения - это только полдела. Не менее важно добиться, чтобы служащие начали использовать базу знаний и вносить в нее свой вклад. В конце концов, любая компания, основанная на знаниях и опыте, добьется успеха только в том случае, если информация оперативно распространяется среди всех ее членов. Особая сложность подобного преобразования организационной культуры заключалась в том, что служащие традиционных организаций всегда вознаграждались за свою способность накапливать знания и опыт и в результате этого получали дополнительные полномочия и власть.

Вот как, по словам одного из служащих, можно описать ситуацию, сложившуюся в BuckmanLabs на тот момент: "Существовали люди, картотеки которых были заполнены всем, что они знали, и это было источником их силы и власти". Но для того чтобы система знаний заработала, эту философию необходимо было изменить.

Вскоре после того, как система K'Netix начала работать в режиме on-line, г-н Бакман внес окончательную ясность в свои цели: "Те из вас, кто хочет сказать что-то разумное, теперь могут сделать это на форуме. Тех из вас, кто не хочет или не может внести свой вклад, тоже заметят. Если вы не хотите участвовать в общем деле, то должны понять: многих возможностей, доступных вам в прошлом, больше не будет".

В конце концов, в BuckmanLabs сложилась ситуация, в которой использовались видимые стимулы и невидимое давление, побуждающие служащих активно использовать систему K'Netix. Особенно характерно это было для периода непосредственно после внедрения системы. Однако теперь командная работа и обмен опытом и информацией стали неотъемлемыми составляющими организационной схемы фирмы. Поскольку BuckmanLabs конкурирует в разных сферах бизнеса, причем конкурирующие фирмы иногда в 3-5 раз превосходят ее по размеру, ее приверженность своей идее обмена информацией и опытом стала необходимым элементом ее организационной структуры.

Так, например, торговые агенты должны дать правильный ответ на любой вопрос каждого покупателя, причем сделать это предельно быстро. Благодаря системе K'Netix получить эти сведения стало легко и просто. Но следует отметить, что постоянство компании в реализации идеи быстрой реакции на изменения спроса, максимального взаимодействия работников, обмена знаниями и информацией между ними и глобализации бизнеса было бы невозможным, если бы ее не создали на основе структурной схемы, поддерживающей эти основные ценности организации.

#### **Вопросы:**

1. На основе информации, приведенной в данном примере, опишите решения, которые, как вы считаете, были приняты в BuckmanLabs по поводу шести основных элементов организационной схемы. Постарайтесь высказаться как можно конкретнее.
2. Как вы считаете, к какому типу организации относится BuckmanLabs - механистическому или органическому? Обоснуйте свой ответ.
3. Как вы думаете, можно ли охарактеризовать BuckmanLabs как обучающуюся организацию. Объясните свой ответ.
4. Какое влияние на организационную схему фирмы BuckmanLabs оказали технология и связь?
5. Проанализируйте подход к созданию организационной схемы, использованный в BuckmanLabs. Как вы считаете, каковы преимущества данного подхода? И каковы его недостатки?

#### **Проблемная ситуация №2. «Управленческие решения в предпринимательской деятельности».**

Существуют ситуации, в которых менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в них решения иногда могут не отвечать понятиям «справедливость», «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемы в сфере предпринимательской деятельности.

В нижеследующих ситуациях необходимо принять решение и обосновать его.

1. Вы - главный менеджер большой фирмы по производству всемирно-известных папирос. Фирма имеет многочисленные филиалы во всем мире с большими объемами продаж. Появилась возможность открыть еще одну фабрику в Казахстане и от Вас зависит решение о подписании нового соглашения. С одной стороны строительство такой фабрики обеспечит регион новыми рабочими местами, снимая

проблему безработицы, с другой принесет большой доход фирме. Однако вы ознакомились с результатами исследований относительно влияния курения на организм человека.

- Каким будет Ваше решение? Подпишете Вы новое соглашение или нет? Почему?

2. Вы - менеджер по производству в фирме, которая изготавливает холодильники. Не так давно Вы узнали, что холодильники конкурирующей фирмы обладают дополнительными функциями (свойствами), которые в холодильниках вашего производства отсутствуют. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет открыт офис для гостей, где на одном из заседаний ее руководитель расскажет своим дилерам о новых разработках. Вы можете уполномочить своего сотрудника быть присутствующим на этом заседании в статусе нового дилера, чтобы узнать о новинке.

- Пойдете ли Вы на такой шаг? Почему?

3. Вы - главный менеджер известной фирмы, которая прикладывает большие усилия для подписания выгодного соглашения на немалую сумму с одной компанией. В процессе переговоров узнаете, что представитель покупателя ищет для себя более выгодную работу. У Вас нет желания брать его к себе на работу, но если намекнете ему о такой возможности, то он, скорее всего, сделает заказ именно у вас.

- Как Вы поступите? Почему?

4. Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакции на товар конкурента. Для этого Вы должны провести опрос от несуществующего «института маркетинга и конъюнктуры рынка».

- Проведете ли Вы такой опрос? Почему?

5. Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла способная женщина, которая хочет быть торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин, которые претендуют на эту должность, но прием на работу непременно вызовет негативную реакцию со стороны отдельных ваших торговых агентов, среди которых нет женщин.

- Возьмете ли Вы эту женщину на работу? Почему?

### **Проблемная ситуация № 3. «Конфликт на фирме «Атлант».**

Совещание у директора фирмы «Атлант». Проводились акты работы за 1-ый квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И.И.Петрова. В свою очередь И.И.Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников, и, поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В.Л. Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. В.Л.Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт.

#### **Вопросы:**

1. Определите природу и тип известного вам конфликта (причины, объект, субъект).
2. Разработайте модель эффективного управления конфликтом.

### **Проблемная ситуация № 4. «Решение менеджера»**

Супервизор пришел к своему территориальному менеджеру за советом. Ситуация сложилась таким образом что сотрудники выразили свое недовольство узнав о назначении совсем молодого сотрудника на позицию Супервизора.

Данный сотрудник участвовал в конкурсе ровно два месяца назад. Ему удалось пройти на финальный тур и он занял второе место. По процедуре и традициям принятым в компании сотрудник, занявший второе место, пропускает следующий конкурс. Но руководство приняло «политическое» решение и назначили этого сотрудника на вакантную позицию. Территориальный менеджер назначил встречу с командой для того, что бы разъяснить «политику партии».

Встреча прошла как и планировалась. Беседовали ровно 2 часа.

Менеджер, как ему показалось, употребил все свое умение и старание для того, что бы правильно настроить сотрудников команды.

Но команда была недовольна теми аргументами, которые привел менеджер.

#### **Аргументы:**

1. Второе место, очень почетное и достойное для того, что бы сотрудник занял текущую вакантную позицию.
2. Руководство не располагает свободным временем для проведения конкурса на позицию Супервизор.
3. Надо доверять руководству, оно знает что надо делать.
4. Данный сотрудник, единственный и достойный на данную позицию.
5. У Вас все впереди!
6. Нужно заслужить право занимать данную позицию.

#### **Проблема:**

1. Члены команды, которые участвовали во встрече не поверили не одному сказанному слову менеджера, который проводил собрание и пытался убедить их.

2. Сотрудники заявили, что больше не будут принимать участие в конкурсах на позицию Супервизор.

3. Сотрудники очень сожалеют о том, что зря потратили время, работая в компании.

#### **Вопросы:**

1. Определить и оценить правильность заявлений, которые сделал менеджер. Учитывая тот факт, что в ближайшем будущем компания не будет проводить конкурсы в том формате, как это было раньше.

2. Предложить возможные варианты развития событий.

3. Что должен был сказать менеджер, как можно было бы провести встречу по другому.

4. Разработайте цели и задачи для функциональной кадровой стратегии.

### **Проблемная ситуация №5. «Использование власти в отрасли, производящей компьютеры».**

Уильям Х.Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 году в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «Ай Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, «Майкрософт» смог предложить «Ай Би Эм» теперь всем известную программу M S - DOS , которая используется во всех персональных компьютерах «Ай Би Эм» и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «Ай Би Эм» и «Эплл». Под руководством Гейтса «Майкрософт» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Ай Би Эм».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса – миллиардером. Согласно журналу «Уолл Стрит Джорнэл», «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда – и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт»».

Легенды о тактике сильной руки, применяемые Гейтсом, знают все. В 1985 году, когда Джон Скалли из «Эплл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эплл» лицензии на



использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эпл- II », если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эпл- II », Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди» говорит: «В этой отрасли нет более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого количества компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако ж, ждут не дождутся, когда «Ай Би Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта» и прекратит свои отношения с ними.

#### **Вопросы:**

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использует?
3. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?
4. На основе использования СМИ укажите методы внутреннего и внешнего побуждения к работе в компании.

#### **Проблемная ситуация №6. «Ситуация в компании «Озон».**

В коммерческой компании «Озон» генеральный директор Никита однажды понял, что остро нуждается в помощнике. Через некоторое время на должность директора направления был принят Николай, который произвел хорошее впечатление на собеседовании. Николаю было поручено координировать работу руководителей проектов: исправить слабые стороны, улучшить контроль за качеством, то есть, по сути, переложить на свои плечи часть забот Никиты. Руководители проектов уже довольно продолжительное время работали в организации и были на хорошем счету у генерального директора. Однако, по прошествии некоторого времени, когда работа, наконец, вошла в определенный постоянный ритм, Николай стал сетовать на работу одного из руководителей проектов – Александра. Позже перешел к открытым жалобам, а спустя еще немного времени и вовсе предложил взять на его место другого человека, которого Николай лично знал по прежней работе как опытного и ответственного. В конце концов, генеральный директор стал склоняться к решению уволить Александра. Но так просто позвать и попросить уйти по собственному желанию, ни с того ни с сего, хорошего не сулило – пойдут слухи в коллективе, что, дескать, директор может взять и уволить безо всякой причины любого сотрудника – а это не в лучшую сторону скажется на качестве труда.

#### **Вопросы:**

1. Как бы вы помогли генеральному директору Никите, если бы он обратился к вам за помощью в решении сложившейся ситуации?
2. Определите направления для урегулированию конфликтов интересов. Свое мнение обоснуйте и подкрепите теоретическими знаниями в области менеджмента.

#### **Проблемная ситуация №7.**

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации "Офраком" по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний "Офракома". В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т.д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгением не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом "Офракома" задания: "Прежде всего необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр". Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу MBA.

"Офраком" пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцати регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. "Офраком" осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. "Офраком" имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли "Офраком" на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве "Офраком" направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию "я сам с усам" и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между "Офракомом" и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед "Офракомом", погашение которой также являлось одной из задач Евгения Керженцева.

#### **Вопросы для обсуждения**

Оцените организационную и стратегическую модель "Офракома" в России. В чем ее преимущества и недостатки? Какую организационную структуру можно предложить центральному офису "Офракома".

#### **Проблемная ситуация №8.**

ООО "Российские колбасы" в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие "Российских колбас" шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора "давайте попробуем вот это" было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т.п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т.п.). Четкие "правила игры" для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания "приводила в порядок" новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т.д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители "дочек" считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло "размывание" прежней идеи фирмы - выпускать "российские колбасы для российских покупателей".

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

#### **Вопросы для обсуждения**

Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?

Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

#### **Проблемная ситуация №9.**

Характеристика организации: Профиль деятельности - банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала - около 100 человек.

Срок работы на российском рынке - 8 лет.

Общая ситуация: Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению персоналом банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы - единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях.

2. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.

3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.

4. По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике - "брать зеленых" и "учить под себя". Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.

5. Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.

6. Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.

7. В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

**Задание к кейсу:** Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

#### **Проблемная ситуация №10.**

Характеристика организации: Профиль деятельности - страхование.

Численность персонала - более 2000 человек.

Срок работы на российском рынке - менее года после реструктуризации.

Общая ситуация: Вы - новый сотрудник департамента развития персонала, приглашенный в дочернюю компанию для формирования корпоративной культуры.

После двух недель работы в организации вы выяснили о ней следующее:

1. Произошло объединение двух крупных компаний, работающих в одной отрасли. Руководством принято решение, что одна из них - материнская - будет специализироваться на дорогих сегментах рынка, а дочерняя - станет работать в средних стоимостных диапазонах.

2. В ближайшие полгода надо произвести обмен клиентами, а также перевод части персонала из материнской компании в дочернюю.

3. Внедрение изменений идет в обеих фирмах полным ходом на всех уровнях параллельно.

4. В проект вложены значительные ресурсы, в том числе и человеческие: было нанято много сотрудников целыми командами под новые задачи.

5. В настоящее время в дочерней фирме сосуществуют несколько корпоративных культур: одна проповедует стабильность и надежность, другая - гибкость, адаптивность. Третья корпоративная культура - агрессивная, напористая, поддерживается большинством приглашенных специалистов в основном высшего и среднего менеджмента.

6. У руководства есть свое видение будущего развития компании. Каждый "клан" топ-менеджеров видит свои пути реализации стратегии. Постоянно идут дебаты, но открытого обсуждения миссии и ценностей не проводилось.

7. В большинстве своем специалисты находятся в информационном вакууме и с недоверием относятся к изменениям.

8. В течение полугода никакой специальной работы по формированию корпоративной культуры в фирме не проводилось.

**Задание к кейсу:** Сформулируйте ваши мероприятия по созданию концепции корпоративной культуры дочерней компании.

**Схема соответствия типовых контрольных заданий и оцениваемых знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Типовое контрольное задание
УК-9 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности ПК-2 Способен составлять технико-экономическое обоснование проектных решений и техническое задание на разработку информационной системы	УК-9.1 ПК-2.1	Вопросы к зачету Вопросы к экзамену Список терминов
	УК-9.2 ПК-2.2	Вопросы к зачету Вопросы к экзамену Темы докладов Темы эссе
	УК-9.3 ПК-2.3	Вопросы к зачету Вопросы к экзамену Практическое задание Проблемная ситуация