

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Ворошилова Ольга Леонидовна

Должность: Ректор

Дата подписания: 03.11.2022 00:22:17

Уникальный программный код:

4cf44b5e98f1c61f6308024618ad72153c8a582b453ec495ec805a1a2d739deb

Администрация Курской области

Государственное образовательное автономное учреждение высшего образования Курской области

«Курская академия государственной и муниципальной службы»

Кафедра государственного, муниципального управления и права

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по
учебно-методическому
обеспечению
Никитина Е.А.
(подпись, ФИО)
« 34 » августа 2021 г.

Теория управления

Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для подготовки к практическим занятиям, студентов направления подготовки 38.03.04. «Государственное и муниципальное управление» очной, очно-заочной и заочной форм обучения

ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические рекомендации разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление очной, очно-заочной и заочной форм обучения при самостоятельной подготовке к занятиям по дисциплине «Теория управления».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 1016 от 13 августа 2020 года.

Предлагаемые методические рекомендации содержат перечень теоретических тем и задания для самопроверки, которые необходимо выполнить при самостоятельной подготовке к каждому занятию.

К темам приводится список литературы, в котором можно найти ответы на поставленные вопросы теории дисциплины.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Теория управления» являются лекции и практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, решению ситуационных задач и кейсов, а также по результатам докладов.

Преподаватель уже на первых занятиях объясняет студентам, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины: конспектирование учебной литературы и лекции, составление словарей понятий и терминов и т. п.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: чтение лекций, привлечение студентов к творческому процессу на лекциях, отработку студентами пропущенных лекций, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у студентов умения работать с учебником и литературой. Изучение литературы составляет значительную часть самостоятельной работы студента. Это большой труд, требующий усилий и желания студента. В самом начале работы над книгой важно определить цель и направление этой работы. Прочитанное следует закрепить в памяти. Одним из приемов закрепления освоенного материала является конспектирование, без которого немислима серьезная работа над литературой. Систематическое конспектирование помогает научиться правильно, кратко и четко излагать своими словами прочитанный материал.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций,

знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному освоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю по вопросам дисциплины с целью освоения и закрепления компетенций.

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины - закрепить теоретические знания, полученные в процессе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки самостоятельного анализа особенностей дисциплины.

Задания для самопроверки

Тема №1. «Сущность и содержание теории управления»

Вопросы для самопроверки

- 1 Предмет и сущность теории управления.
- 2 Подходы к понятию управление
- 3 Функции управления

Тестовые задания

1. Управление – это:
 - а) сложное социально-экономическое и технико-организационное явление, связанное с организационной деятельностью людей по достижению совместных целей;
 - б) управление такими социальными объектами, как отдельные индивиды и группы людей;
 - в) направленная организация и координация какого-либо объекта.
2. Понятие «управление» включает следующее:
 - а) процесс или последовательность действий;
 - б) аппарат управления;
 - в) наука управления;
 - г) искусство управления;
 - д) всё вышеперечисленное.
3. Функции управления – это:
 - а) планирование, распорядительство, организация, координация, контроль;
 - б) планирование, организация, мотивация, контроль, координация;
 - в) планирование, организация, мотивация, контроль, а также принятие решений и коммуникация.
4. Какое утверждение наиболее верно?
 - а) менеджер – это человек, деятельность которого направлена на достижение конкретных целей;

б) менеджер – это человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового производства;

в) менеджер – это человек, выполняющий работу посредством других людей.

5. Принятие решений – это:

а) социально-психологический акт, принимаемый руководителем;

б) заключение, вывод из чего-нибудь;

в) выбор одной из альтернатив.

6. Классификация ролей менеджера, предложенная Г. Минцбергом, характеризует:

а) содержание и объем работы менеджера;

б) разделение труда руководителей;

в) руководящие должности в организации.

7. Роль «связующее звено» относится к группе:

а) межличностных ролей;

б) информационных ролей;

в) ролей, связанных с принятием решений.

8. Понятие «организация» в менеджменте определяется как:

а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;

б) процесс построения структуры предприятия, которая позволяет его работникам эффективно работать вместе;

в) всё перечисленное выше.

9. Целеполагание является составляющей функции

а) планирование;

б) организация;

в) мотивация;

г) контроль.

10. Стратегический характер решений отличает работу руководителей

а) высшего организационного уровня;

б) среднего организационного уровня;

в) низового организационного уровня.

Тема №2. Эволюция управленческой мысли

Вопросы для самопроверки

1. Управленческие революции в истории человечества

2. Школа научного управления (конец XIX в. – 20-е гг. XX в.) и административная (классическая) школа (20–50-е гг. XX в.)

3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Школа количественных методов и науки управления

4. Научные подходы в теории управления

Тестовые задания

1. Основоположниками школы научного управления являются:
 - а) А. Файоль, Ч. Бернард;
 - б) Э. Мэйо, М. Фоллет, Д. Мак-Грегор;
 - в) Ф. Тейлор, Ф. Гилбретт, Г. Гант;
 - г) Р.А. Акофф, К.У. Черчмен.
2. Какая научная школа изучала управление организацией в целом, а не на уровне операций?
 - а) школа научного управления;
 - б) административная школа;
 - в) школа человеческих отношений;
 - г) школа поведенческих наук;
 - д) школа науки управления.
3. Появление какой школы связано с результатами хоторнского эксперимента?
 - а) школа науки управления;
 - б) административная школа;
 - в) школа человеческих отношений;
 - г) школа поведенческих наук;
 - д) школа научного управления.
4. Количественные методы в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях, разработали сторонники:
 - а) школы науки управления;
 - б) административной школы;
 - в) школы человеческих отношений;
 - г) школы поведенческих наук;
 - д) школы научного управления.
5. Представители какой школы управления стремились усовершенствовать операции ручного труда на основе использования методов наблюдения, логики, замеров, анализа?
 - а) школы количественных методов, или науки управления;
 - б) школы поведенческих наук;
 - в) школы человеческих отношений;
 - г) административной школы;
 - д) школы научного управления.
6. Научная школа, впервые предложившая рассматривать управление как процесс, – это:
 - а) школа научного управления;
 - б) административная школа;
 - в) школа человеческих отношений;
 - г) школа поведенческих наук;
 - д) школа количественных методов, или науки управления.
7. Использовать моделирование при решении управленческих задач предложила:
 - а) школа научного управления;

- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа количественных методов, или науки управления.

8. Какой подход предложил рассматривать управление как совокупность взаимосвязанных функций?

- а) ситуационный;
- б) системный;
- в) процессный.

9. Какая научная школа полагала, что социальное взаимодействие работников в процессе труда ведет к повышению удовлетворенности и производительности труда?

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа количественных методов, или науки управления.

10. Первая формализованная система организации и регулирования отношений людей появилась в рамках:

- а) религиозно-коммерческой революции;
- б) светско-административной революции;
- в) бюрократической революции;
- г) производственно-строительной революции;
- д) индустриальной революции.

11. Хоторнский эффект предполагает, что:

- а) результаты эксперимента неадекватны, завышены, так как существует повышенный интерес, внимание к нему;
- б) существуют социальные факторы, влияющие на поведение людей;
- в) все вышеперечисленное;
- г) нет правильного ответа.

Тема №3. Понятия «управление» и «управленческая деятельность»

Вопросы для самопроверки

1. Общие факторы в работе руководителей.
2. Специфика управленческого труда

Компетентностно-ориентированные задачи

Ситуация для анализа «Практика» студента в типографии

Только что вернувшегося из отпуска Федора Ивановича Розанова, директора одной из московских типографий, посреди ночи разбудил телефонный звонок. Звонившим оказался Вадим Сергеевич Орлов, главный бухгалтер той же типографии. Голос у Орлова был очень взволнованный. Он

что-то быстро и беспорядочно говорил. Из всего сказанного директор понял, что в типографии дела обстоят очень плохо, а самое главное - из достоверных источников главный бухгалтер узнал, что завтра в типографию прибывает налоговая полиция. Помимо этого Орлов извинился за то, что не мог подождать до утра, сообщил, что у него разболелось сердце, и он просто не знает, что можно в этой ситуации предпринять.

Директор пообещал главному бухгалтеру во всем завтра разобраться и после разговора лег спать. Однако сон улетучился, и в голову лезли разные странные мысли и воспоминания.

Федор Иванович Розанов начинал свой трудовой путь в той же самой типографии в далекие шестидесятые годы простым рабочим. Параллельно с работой он учился на вечернем отделении Московского полиграфического института. Окончив институт и проявив немало усердия и трудолюбия, он постепенно, ступенька за ступенькой, поднимался по служебной лестнице. К нему хорошо относилось начальство. Уже к началу восьмидесятых годов он стал директором. Работникам типографии нравилось, что он хорошо разбирается в производстве, знает все проблемы и нужды типографии, ведет себя демократично. Розанов, в свою очередь, не оставался безучастным ко всем проблемам типографии и считал ее своим вторым домом. Директор привык к четкой системе государственных заказов на книги, журналы, бланки, этикетки и другую печатную продукцию. Большую сложность в тот период составляло материально-техническое обеспечение типографии, но именно в этой сфере у Розанова были долголетние, надежные связи, которые почти никогда не подводили.

Все изменилось с началом перестройки.

В условиях перехода на рыночные отношения государственный заказ на печатную продукцию перестал существовать, значительно сократились тиражи изданий. Если раньше тиражи книг достигали 100 и даже 200 тыс. экземпляров, то за сравнительно короткое время они упали до 5 и даже 3 тыс. Значительно сократилось количество заказов, так как «книжный бум» давно прошел. В связи с этим возросла конкуренция среди типографий, хорошо отлаженные Розановым «снабженческие контакты» стали бесполезными. При наличии денег бумагу, краску и другие ранее дефицитные полиграфические материалы можно было совершенно свободно купить.

«Да, выходит, долгие годы, ушедшие на установление прочных производственных связей с поставщиками сырья и материалов, потеряны впустую», - эта мысль все чаще не давала покоя Федору Ивановичу.

Некоторые типографии смогли приспособиться к новым условиям и добиться совсем неплохих результатов. Типография же Розанова еле-еле сводила концы с концами. К середине 90-х г.г. она уже напоминала что-то вроде айсберга, у которого только маленькая часть еще как-то держится над водой, а вся основная часть уже давно затонула.

Вадим Сергеевич Орлов работал в типографии уже около 20 лет. Пришел он в типографию простым бухгалтером, в короткие сроки овладел всеми тонкостями этой сложной профессии и довольно быстро занял

должность главного бухгалтера. Однако в жизни ему чего-то всегда не хватало.

Часто встречаясь со своими институтскими друзьями, которые работали в министерствах и на крупнейших предприятиях, он с завистью слушал их увлекательные рассказы об интересных зарубежных командировках, новых машинах, закрытых распределителях с дефицитными товарами и прочих радостях жизни.

А что мог рассказать сокурсникам Орлов? О жалкой типографии даже несоюзного масштаба, о разных книжонках, этикетках и открытках, печатающихся там, и о своем однообразном, безрадостном существовании в стенах этого предприятия?

Но вот наступила перестройка, и Вадим Сергеевич почувствовал, что пришел его звездный час. Он открыл в себе очень нужный, по его мнению, талант. Подобно О. Бендеру он знал 400 сравнительно честных способов зарабатывания денег. Не будет преувеличением сказать, что типография еще как-то держалась на плаву только благодаря главному бухгалтеру. Вадим Сергеевич знал многих нужных людей, знал, как и кому «угодить», и в этом плане он был незаменим. Не забывал и про себя. Управленцы типографии, а особенно они с директором, получали столько, что им могли бы позавидовать руководители самых процветающих предприятий. Естественно, что большая часть этих денег шла не в виде зарплаты, а ее обналичивали различными обходными путями благодаря «таланту» Вадима Сергеевича. Теперь у главного бухгалтера было уже две машины, в том числе новая иномарка, коттедж под Москвой, а своего сына он отправил учиться за границу.

А где теперь были его студенческие друзья? Многих уволили из министерств, многие с трудом сводили концы с концами, так как их предприятия были далеки от процветающих. Теперь Орлов всем им мог «утереть нос». Но чем больше Вадим Сергеевич получал, тем больше ему хотелось.

Такое течение событий и привело к ночному звонку директору, возвратившемуся из отпуска. А началось все с давнего совещания, посвященного сложившемуся кризисному положению в типографии. Когда все участники совещания покинули кабинет директора, к Федору Ивановичу Розанову подошел главный бухгалтер. Он достал из своего портфеля стопку документов и разложил их на директорском столе. Начав издали со сложившейся экономической ситуации в стране, он, наконец, добрался до главного: в ближайшее время типографии грозит банкротство. Он показал директору несколько таблиц и сказал: «Вот, смотрите сами». Федор Иванович знал, что плохо разбирается в бухгалтерских тонкостях, не глядя отодвинул бумаги в сторону и спросил: «Что же нам делать, Вадим Сергеевич?». Глаза у главного бухгалтера заблестели. Он давно ждал этого вопроса и отчетливо проговорил: «Есть, конечно, выход. Вы знаете, что я имею в виду. С моими знаниями и опытом я могу легко все устроить!». «Но это же подсудное дело!» - заговорил в директоре страх перед начальством и

перед любой формой ответственности. Вадим Сергеевич стал ярко доказывать: «Сейчас не то время, никого за это не сажают, в стране экономический беспредел! Кому есть дело до какой-то захудалой типографии?».

Директор пытался возражать, но в ответ приводились все новые и новые доводы. Соппротивление директора стало постепенно ослабевать, а потом... Потом он согласился... «Зачем я это сделал, почему согласился? Ведь знал, чувствовал, что к добру это не приведет», много раз после этого разговора думал про себя Розанов. Федор Иванович видел, как быстро изменяется экономическая ситуация в стране, как совершенствуется техника и технология полиграфического производства и чувствовал, что не в состоянии угнаться за этим стремительным прогрессом, отчего все больше и больше погружался в депрессию. Текущие дела стали часто утомлять его. Решение сложных и первостепенных вопросов отодвигалось на неопределенный срок. Частенько Розанов стал "прибегать" к водочке. А уж о его романе с молоденькой секретаршей знала, чуть ли не вся типография. «Седина в бороду - бес в ребро», - говорит народная мудрость, и это стало полностью применимо к директору. Постепенно всеми делами, связанными с приемом и оплатой заказов в типографии, стал заниматься главный бухгалтер.

Настало утро. Первым в проходной типографии появился молодой человек. Это был студент Московского государственного университета печати Коля Краснов, который был направлен для прохождения практики в данную типографию. Однако кроме старушки-вахтерши в этот час еще никого не было. Она долго расспрашивала Колю, кто он и зачем пришел, а потом начала удивляться, что «ему-то в его-то годы и не спится». Минут пятнадцать Коля просидел на проходной, так как вахтерша не впустила его одного в типографию. Потом появилась с виду немолодая женщина с озабоченным выражением лица. Вахтерша сказала Коле: «Вот и начальник цеха». Коля представился, показал свое направление, и они прошли в цех. Не обнаружив в цехе рабочих и мастера, начальник цеха попросила Колю: «Передайте, пожалуйста, мастеру, что у меня очень важное дело и я, вероятно, вернусь на работу во второй половине рабочего дня». После этих слов она удалилась, а Коля остался в цехе. Между тем в цехе почти никто не работал, так как не было заказов на печатную продукцию. Скорее всего, рабочие и мастер это знали, и поэтому они «не очень спешили» на работу.

Федор Иванович Розанов приехал на работу около девяти часов. Идя по коридору, он вспомнил, как давным-давно, будучи еще совсем мальчишкой, впервые переступил порог этой типографии. Она была совсем недавно построена, от ярко выкрашенных стен еще пахло краской. Везде были чистота и порядок. Теперь на грязных стенах уже давно облупилась краска, а на полу валялись бумага и обрывки картона. Все дышало какой-то бесхозяйственностью и имело заброшенный вид. Розанова очень удивило, как он мог раньше не замечать этого беспорядка. О ночном разговоре он пытался не думать, утешая себя мыслью, что все нормально, поправимо и

дело не так уж плохо, а этот паникер-бухгалтер все преувеличивает. Однако первым, с кем он встретился, был Вадим Сергеевич. На нем не было лица. Куда-то делась привычная за последнее время веселость, руки тряслись, а мешки под глазами говорили о бессонной ночи. Увлечшись непомерным обогащением и уверовав в полную безнаказанность, он за последнее время принимал много «левых» заказов, которые выполнялись за наличные деньги и нигде не фиксировались. О такой «деятельности» руководителей не могли не знать рабочие, чего больше всего боялся Орлов. Вчера он переоформлял машины, дачу и квартиру на жену, тещу и других родственников. После встречи с главным бухгалтером совсем тревожно стало на душе у Розанова. Как только он вошел в кабинет, сразу же позвонил представитель одной американской фирмы. Месяц назад с ними был заключен договор о печати рекламных проспектов. Фирма хотела вести продажу лечебных препаратов на российском рынке и решила, что дешевле и удобнее отпечатать рекламные проспекты в самой России, чем вести их из США. Типография Розанова славилась высоким качеством продукции, и поэтому именно ей фирма доверила печатать этот заказ. Однако прошел целый месяц, а продукция так и не поступила заказчику. Рассерженный представитель фирмы сообщил директору, что они подают в суд, и за невыполнение договора типографии грозит огромный штраф. Розанов пообещал разобраться и принять необходимые меры. Он сразу же позвонил в производственный отдел. Оказалось, что о заказе просто забыли и сейчас же он будет запущен в производство. Федор Иванович возмущился: «Типография простаивает из-за отсутствия заказов, а вы «забыли» о таком важном и срочном заказе».

«Я виновата, Федор Иванович», - услышал директор ответ начальника производственного отдела.

«Вас надо уволить», - не совсем уверенно прозвучал голос директора.

Розанов был добрый человек и всегда считал, что карать надо только вредителей, а разгильдяев и бездельников можно и нужно перевоспитывать.

«Сейчас запустим этот заказ, быстро все отпечатаем, а с фирмачами я все постараюсь уладить», - убеждал сам себя директор.

Было уже одиннадцать часов, а в цехе никто не работал. Рабочие занимались кто чем. Кучка рабочих толпилась вокруг дяди Гриши. Он был здесь, как бы, за главного. Он отпускал шуточки и рассказывал анекдоты. За соседним столиком четверо рабочих играли в домино.

«Ну что, студент, нравится тебе такая «работа»? - неожиданно обратился дядя Гриша к Николаю.

«Не могу понять, что же у вас тут творится», - ответил ему Коля. На лекциях, особенно по экономическим дисциплинам, он не раз слышал, что полиграфия переживает сейчас далеко не лучшие времена, но что все может быть так ужасно на конкретном предприятии, этого себе он представить не мог.

«А ничего не творится, - со спокойным видом ответил ему дядя Гриша, - все очень просто и ясно как божий день. Начальство (и он демонстративно указал пальцем вверх) ворует, им дела нет до того, что творится здесь.

Рабочие, видя такое отношение, тоже «не очень надрываются». Всем на все наплевать. Уже давно нет настоящего хозяина в типографии. Так-то вот, студент».

После этого он повернулся к сидящим рядом рабочим и отпустил какую-то шутку. Все долго смеялись...

В это время в цех буквально вбежала начальник производственного отдела с какими-то бумагами в руках.

«Где мастер, почему не работаете?» - были ее первые слова.

«А как можно работать, когда работы нет?» - ответил вопросом на вопрос все тот же дядя Гриша.

«Вот очень срочный и важный заказ. Сейчас же приступайте к работе», - строго проговорила начальник производственного отдела.

Заметив вошедшего в цех мастера, начальник производственного отдела стала отчитывать его в присутствии рабочих за безынициативность и разгильдяйство. Затем передала ему «срочный и важный заказ» и немедленно удалилась. Мастер быстро распределил работу и буквально через несколько минут цех заработал.

Рабочий день двигался к завершению, и казалось, что налоговой полиции так и не будет. Директор постепенно начал успокаиваться, отлегло на душе и у главного бухгалтера. Но не тут-то было. В начале пятого к типографии подъехала машина, и все самые страшные опасения подтвердились.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Охарактеризуйте героев ситуации.
2. Проанализируйте факторы, оказавшие влияние на поведение героев.
3. Охарактеризуйте систему внутриорганизационных отношений в типографии.
4. Проанализируйте различие целей и концепций управления, применявшихся в разные периоды функционирования типографии.
5. Какой стиль руководства используется директором типографии? Насколько он оправдан?
6. Как менялись требования к личностным и профессиональным навыкам руководителя?

Какие управленческие роли вы можете выделить в данной ситуации

Тема №4. Теоретические основы менеджмента

Вопросы для самопроверки

1. Классификация информации
2. Система информационного обеспечения управления
3. Анализ релевантности информации для принятия управленческих решений

Тестовые задания

1. Принципы управления – это:
 - а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки цели и обеспечения их достижения;
 - б) единство процессов управления;
 - в) правила или нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений;
 - г) заслуга школы административного управления.
2. Принцип правовой закономерности означает, что руководитель:
 - а) должен правильно распределять обязанности работников организации;
 - б) должен принимать решения в соответствии с действующим законодательством;
 - в) передаёт часть своих полномочий своим подчиненным;
 - г) должен принимать правильные решения без помощи подчиненных.
3. Административные методы относятся к следующему виду специфических методов:
 - а) методы управления функциональными подсистемами;
 - б) методы выполнения функций управления;
 - в) методы принятия решений.
4. Методы управления – это:
 - а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей;
 - б) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента;
 - в) правила и нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений.
5. Инфраструктура менеджмента – это:
 - а) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента как особого вида деятельности;
 - б) правила и нормы, которыми руководствуются руководители в процессе принятия решений;
 - в) условия осуществления управленческой деятельности.
6. Какие методы опираются на систему нормативно-директивных и методических документов фирмы, системы планов, программ, заданий; системы оперативного руководства (власти)?
 - а) административные;
 - б) экономические;
 - в) социально-психологические.
7. Руководитель указывает подчиненному, какие действия тот должен совершать или не совершать в тех или иных условиях, используя:
 - а) распоряжение;
 - б) популяризацию;
 - в) передачу полномочий;
 - г) участие в управлении.

8. К какой группе методов принятия решений относится интервьюирование?

- а) методы, связанные с постановкой проблемы;
- б) методы, связанные с выявлением причин их возникновения;
- в) методы, связанные с разработкой и выбором решения;
- г) методы, связанные с организацией выполнения.

9. Какие методы предполагают изучение групповой динамики?

- а) психологические;
- б) социологические;
- в) статистические.

10. Количество работников, подчиняющихся одному руководителю, – это:

- а) сфера контроля или норма управляемости;
- б) полномочия руководителя;
- в) подразделение.

Тема №5. Цели и задачи управления

Вопросы для самопроверки

1. Целеполагание
2. Миссия
3. Классификация целей
4. Требования к целям
5. Функции целей; дерево целей

Компетентностно-ориентированные задачи

1. Приведите пример ситуаций, в которых руководитель высшего (среднего, низового) уровня выполняет все основные роли, присущие данному уровню.

2. Подготовьте сообщения об известных управленцах и предпринимателях разных эпох. В чем их основные заслуги?

3. Подготовьте сообщения об известных менеджерах и предпринимателях современного российского бизнеса.

4. Является ли организацией туристическая группа, выезжающая отдыхать за рубеж? Почему?

5. Выделите межличностные роли руководителя, назовите их:

1) присутствие ректора на открытии нового спорткомплекса;

2) утверждение сметы расходов на содержание летнего детского лагеря;

3) новогоднее поздравление Президента РФ;

4) участие в переговорах коммерческого директора ЗАО «Сейм» о создании фирменного магазина «Курский трикотаж» в г. Москва;

5) проведение еженедельной планерки врачей поликлиники с участием главного врача;

б) собеседование начальника кадровой службы с кандидатом на вакантную должность.

6. Выделите роли руководителя, связанные с принятием решений, назовите их:

1) участие в круглом столе генеральных директоров предприятий автоэлектроники;

2) утверждение заведующим кафедрой графика дежурств преподавателей в общежитии;

3) распределение задания начальником смены на смену;

4) участие в совещании по поводу выхода на новый рынок;

5) проведение производственного заседания по вопросам выполнения производственной программы;

6) интервью с журналистами.

7. Выделите информационные роли руководителя, назовите их:

1) беседа заведующего отделом с региональным дилером о динамике продаж в регионе;

2) распределение студентов - практикантов по подразделением;

3) интервью с журналистами;

4) переписка с благотворительным фондом;

5) обзор итогов посещения международной выставки для сотрудников;

6) оповещение начальником отдела рекламы рекламных агентов о выпуске нового каталога продукции предприятия. Тема №6. Законы управления

Тема № 6 Законы управления

Вопросы для самопроверки

1. Закономерность. Закон. Единство системы управления производством.

2. Пропорциональность производства и управления.

3. Централизация управления. Децентрализация управления. Уровень централизации.

4. Соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем.

Компетентностно-ориентированные задачи

1. Какие методы могут использоваться при выполнении функций управления?

2. Приведите примеры реализации управленческих закономерностей на основе публикаций в периодической печати.

3. Какие принципы управления, на Ваш взгляд, являются универсальными? Приведите примеры их использования.

4. Проанализируйте систему управления Вашей организации. Приведите примеры применения методов управления. Насколько они эффективны?

Тема №7. Общенаучные методы управления

Вопросы для самопроверки

1. Методы управления.
2. Общенаучная методология.
3. Конкретные методы.
4. Специфические методы.
5. Административные методы.
6. Экономические методы.
7. Социально-психологические методы.

Тестовые задания

1. Принципы управления – это:
 - а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки цели и обеспечения их достижения;
 - б) единство процессов управления;
 - в) правила или нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений;
 - г) заслуга школы административного управления.
2. Принцип правовой закономерности означает, что руководитель:
 - а) должен правильно распределять обязанности работников организации;
 - б) должен принимать решения в соответствии с действующим законодательством;
 - в) передаёт часть своих полномочий своим подчиненным;
 - г) должен принимать правильные решения без помощи подчиненных.
3. Административные методы относятся к следующему виду специфических методов:
 - а) методы управления функциональными подсистемами;
 - б) методы выполнения функций управления;
 - в) методы принятия решений.
4. Методы управления – это:
 - а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей;
 - б) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента;
 - в) правила и нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений.
5. Инфраструктура менеджмента – это:
 - а) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента как особого вида деятельности;
 - б) правила и нормы, которыми руководствуются руководители в процессе принятия решений;
 - в) условия осуществления управленческой деятельности.

6. Какие методы опираются на систему нормативно-директивных и методических документов фирмы, системы планов, программ, заданий; системы оперативного руководства (власти)?

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические.

7. Руководитель указывает подчиненному, какие действия тот должен совершать или не совершать в тех или иных условиях, используя:

- а) распоряжение;
- б) популяризацию;
- в) передачу полномочий;
- г) участие в управлении.

8. К какой группе методов принятия решений относится интервьюирование?

- а) методы, связанные с постановкой проблемы;
- б) методы, связанные с выявлением причин их возникновения;
- в) методы, связанные с разработкой и выбором решения;
- г) методы, связанные с организацией выполнения.

9. Какие методы предполагают изучение групповой динамики?

- а) психологические;
- б) социологические;
- в) статистические.

10. Количество работников, подчиняющихся одному руководителю, – это:

- а) сфера контроля или норма управляемости;
- б) полномочия руководителя;
- в) подразделение.

Компетентностно-ориентированные задачи

Теневая экономика

Молодая пара на новеньких «Жигулях» остановилась на автостоянке автострады. До города оставалось не более 150 км, но их машина вела себя не лучшим образом. Молодой водитель пригласил автомеханика. Тот открыл капот машины и попросил запустить двигатель. Водителю удалось это сделать с третьей попытки.

- Надо регулировать, - определенно проговорил механик. - Стоимость..., - тут он назвал кругленькую сумму.

Молодые люди переглянулись, а механик сделал движение, намереваясь удалиться.

- Мы согласны, - дружно проговорили владельцы «Жигулей».

После регулировки был произведен расчет. Механик уверил молодежь, что сделал все надежно и пожелал им счастливого пути. Спутники уселись. Машина фыркнула и покатила.

- Послушай, - проговорила спутница, - ведь он положил деньги в карман.

- А куда же еще?
- Ну да! Ты уверен, что с этих денег он не заплатит налог?
- Конечно .

Вопросы к ситуации

1. Опишите этические проблемы в данной ситуации.
2. Какие сделки можно отнести к теневой экономике?
3. Насколько велики размеры оборота в теневой экономике?
4. Каковы последствия теневой экономики?
5. Как теневая экономика влияет на налоги?
6. Как избавиться от теневой экономики?
7. Стоит ли от нее избавляться?

Тема №8. Власть и управление

Вопросы для самопроверки

1. Управление. Руководитель организации. Лидерство. Влияние.
2. Власть, основанная на принуждении. Власть, основанная на вознаграждении.
3. Экспертная власть. Эталонная власть.
4. Харизма. Законная власть.
5. Убеждение. Участие (привлечение).

Тестовые задания

1. Стиль лидерства – это:
 - а) ограниченное право распоряжаться ресурсами;
 - б) манера поведения;
 - в) возможность влиять на других;
 - г) способность влиять на подчиненных.
2. Лидерство – это:
 - а) возможность поощрять и наказывать;
 - б) способность влиять на отдельных людей;
 - в) влияние на подчиненных;
 - г) возможность одного лица влиять на поведение группы.
3. Какие формы власти могут существовать только в системе формального подчинения?
 - а) эталонная власть;
 - б) власть, основанная на вознаграждении;
 - в) экспертная власть;
 - г) законная власть;
 - д) традиционная власть.
4. Какой из стилей лидерства максимально ориентирован на отношения?
 - а) авторитарный;
 - б) консультативный;
 - г) партисипативный;
 - д) благосклонно-авторитарный.

5. Как называется стиль лидерства в теории П. Херси и К. Бланшара, применяемый в ситуации, когда подчиненные желают, но не способны брать на себя ответственность?

а) «давать указания»;

б) «продавать»;

г) «участвовать»;

д) «делегировать».

6. Лидер – это:

а) человек, чей авторитет признается другими людьми;

б) человек, ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор работников и связанные с этим обязанности;

в) человек, обеспечивающий работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги.

7. Какой вид власти связан с наличием у руководителя личных качеств, привлекательных для подчиненных?

а) эталонная власть;

б) власть, основанная на вознаграждении;

в) экспертная власть;

г) законная власть;

д) традиционная власть.

8. Модель Ф.Э. Фидлера предлагает в качестве ситуационных переменных:

а) взаимоотношения с руководителем, квалификацию работников, стабильность ситуации;

б) взаимоотношения с руководителем, структурированность задачи, полномочия руководителя;

в) полномочия руководителя, количество времени на принятие решений, зрелость исполнителя.

9. Зрелость отдельных лиц или групп подразумевает:

а) способность нести ответственность за свое поведение;

б) желание достигнуть поставленной цели;

в) образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить;

г) все ответы верны.

10. Имидж руководителя – это:

а) образ личности, воспринимаемый окружающими;

б) стереотип эффективного руководителя;

в) ожидания и отношение подчиненных

Компетентностно-ориентированные задачи

Ситуация для анализа Тымковская игрушка

Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы «Измайловская» и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой

пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала в этот раз получить много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем делают сегодня.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек, являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных промыслов, которым заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. Свистульки - конь, всадник, птица - восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с природными календарными праздниками. Позднее фигурки, потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. В советское время сначала этим занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 г. - Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на челночных операциях «на великом пути из варяг в греки». Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный «челночный» бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону, где и закончила экономический факультет государственного университета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо цены на приватизированных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пусть даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике (ниже, чем они ожидали). Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван ввел новую систему поштучной оплаты труда работников. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное, что они хотели, так это получать заработную плату в зависимости от отработанного времени. Несмотря на то, что Терентьевы были уверены, что поштучная оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как

навыков ручной работы для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Тереньтевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был «день урожая» и почти все жители этого региона проводили его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступлений плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как продажа «тымковских игрушек» носила преимущественно сезонно-туристический характер - особенно широкой она была в периоды Рождества, Масленицы и летних отпусков, - Иван подумал, что работники в другое время могли бы делать еще какую-нибудь продукцию, например декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле «а ля рюс». Это помогло бы повысить и производительность, и общую прибыльность фирмы. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Иван решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Тереньтевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их работников приобрести новые навыки и умения для производства другой продукции.

Несколько ссор среди рабочих уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилами данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате распада прежде великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, где Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на каком-то местном «сленге», который ей не известен. В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы не привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации.

Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, понятых и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать знать ему о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в «командах», Иван обнаружил, что они даже и не встречались, а, следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде» ответственного, или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как добиться встречной поддержки и получить помощь своих подчиненных в том, чтобы для всех дело было более успешным.

Вопросы к конкретной ситуации

1. С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?
2. Если бы Терентьевы решили выбрать модель ситуационного лидерства, то какой из лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели?
3. Если бы Терентьевы наняли бы Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет вы бы им дали? Обоснуйте ответ.

Тема №9. Внутренняя и внешняя среда управления

Вопросы для самопроверки

1. Внутренняя среда организации. Внутренние переменные организации
2. Внешняя среда организации. Факторы внешней среды организации
3. Среда прямого действия. Среда косвенного действия
4. Характеристики внешней среды организации

Компетентностно-ориентированные задачи

1. Определите количество уровней управления и их состав, назовите

управленческие роли и реализуемые функции управления, используя следующие данные о распределении обязанностей в организации (табл. 1).

Таблица 1 - Распределение должностных обязанностей в организации

Должность	Обязанности
1. Директор	Решает вопросы по руководству деятельности Общества, подписывает исходящие документы Общества, а также платежные документы. Заключает хозяйственные договоры. Подборка кадров предприятия. Осуществляет иные полномочия, связанные с реализацией его компетенции
2. Зам. директора	Осуществляет контроль за оборудованием для обеспечения бесперебойной работы производства
3. Гл. бухгалтер	Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности общества, исходя из обязанностей, определяемых «Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ»
4. Инспектор отдела кадров	Ведение личных дел сотрудников, составление и оформление договоров с физическими и юридическими лицами, а так же работа с исходящей и входящей документацией
5. Зав. производством	Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью колбасного цеха
6. Мастер	Осуществляет контроль за работой рабочих, занятых в технологическом процессе, контролирует движение сырья и вспомогательных материалов на своем участке
7. Технолог	разрабатывает и внедряет технологические процессы и режимы производства на выпускаемую продукцию

2 При реализации функций управления задействуются определенные виды ресурсов. Поставьте в соответствие функциям данные ресурсы: технологии, время, деньги, потребитель, данные, культура, идеи, бизнес, люди (табл. 1.2).

Таблица 2 - Функции и ресурсы современной организации

ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ОСНОВНОЙ РЕСУРС
Планирование	
Маркетинг	
Предпринимательство	
Финансы	

Организация	
Производство	
Инновация	
Информация	
Социальное развитие	

Тема № 10 Противоречия и проблемы управления

Вопросы для самопроверки

- 1 Принцип управления.
- 2 Норма управляемости и определяющие ее факторы.
- 3 Делегирование полномочий.

Компетентностно-ориентированные задачи

Бутики Христовара

Жанна Христовара, получившая университетскую степень бакалавра по направлению «менеджмент», сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христовара являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовара». Компания владела сетью магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду, превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов.

Управленческий стиль Богдана Христовара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной заботой Богдана Христовара было то, насколько эффективно обмениваются информацией его работники, как они общаются на работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые проводил, все менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его начинала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялись магазинами.

Богдан Христовара часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли бы делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему

некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла в компанию Христорара, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации, называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, Мак-Клелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так, что ты могла бы мне предложить?».

Ответьте на вопросы:

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?

2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблемы межличностной и организационной коммуникации в компании?

3. Какие формы (каналы) коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христорар-отец?

4. На каком этапе у Христорара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

5. Какие существуют преграды на пути коммуникаций?

6. Какие коммуникационные сети использовались Христораром во взаимодействии с подчиненными?

7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовался Христораром-отцом в общении с подчиненными?

8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христорар и были ли они эффективны?

9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Тема №11 Организационные формы и структуры управления

Вопросы для самопроверки

1. Линейно-функциональная структура.
2. Дивизиональная организационная структура.
3. Продуктовая структура. Структура, ориентированная на потребителя. Региональная организационная структура.
4. Адаптивные структуры: проектная, матричная.
5. Централизованная и децентрализованная организации.

Тестовые задания

1. Функция организация предполагает:
 - а) деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям;
 - б) взаимоотношения полномочий;
 - в) всё вышеперечисленное.
2. Полномочия – это:
 - а) право принимать решения;
 - б) реальная возможность влиять на поведение людей;
 - в) ограниченное право распоряжаться ресурсами организации и направлять деятельность некоторых её сотрудников.
3. Делегирование – это:
 - а) передача полномочий лицу, которое не принимает на себя никакой ответственности за их выполнение;
 - б) передача полномочий лицу, которое дает обещание их выполнить;
 - в) передача полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.
4. Какие выделяют концепции процесса передачи полномочий?
 - а) классическая и концепция принятия организационных полномочий;
 - б) концепция принятия делегированных полномочий и классическая;
 - в) теоретическая и концепция реализации организационных полномочий.
5. Пределы полномочий определяются:
 - а) политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями в письменном виде;
 - б) политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями в устном виде;
 - в) нет правильного ответа;
 - г) оба ответа верны.
6. Власть – это:
 - а) реальная способность действовать;
 - б) реальная способность распоряжаться ресурсами;
 - в) реальное право делать все, что захочется.
7. Какие штабные полномочия являются самыми широкими?
 - а) рекомендательные;
 - б) обязательные согласования;
 - в) параллельные;
 - г) функциональные;
 - д) линейные внутри аппарата управления.
8. Какая организационная структура была впервые обоснована и предложена М. Вебером?
 - а) бюрократическая;
 - б) функциональная;
 - в) дивизиональная.

9. Недостатком какой структуры является нарушение принципа единоначалия?

- а) бюрократической;
- б) дивизиональной;
- в) матричной.

10. По взаимодействию с личностью выделяют:

- а) конгломеративную структуру;
- б) централизованную структуру;
- в) децентрализованную структуру;
- г) корпоративную структуру;
- д) индивидуалистскую структуру

Компетентностно-ориентированные задачи

Ситуация для анализа **Металлургическая компания**

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании.

Когда один из членов Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные - хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсаме может иметь в подчинении 25-30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнении, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы со своей стороны?

2. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

3. Охарактеризуйте предлагаемую структуру с точки зрения централизации власти.

4. Как взаимосвязаны, с точки зрения, теории организации, цели, среда и оргструктура? Когда возможна и желательна высокая норма управляемости?

Тема №12 Функции управления

Вопросы для самопроверки

- 1. Процесс управления.
- 2. Планирование.

3. Организация.
4. Мотивация.
5. Контроль.
6. Связующие процессы. Коммуникация. Принятие решений.

Компетентностно-ориентированные задачи

Ситуация для анализа "Аквариус" меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «АквариусСистемИнформа» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Джитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в производственный бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционное начинание. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но, в первую очередь, потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы. Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц.

Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплатила штраф. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке, что заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников уменьшилось втрое: с 150 до 50 человек.

Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме

был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняли функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляли их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил 100 млн дол., при этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящегося на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Ответьте на вопросы:

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?

2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?

3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

4. Какими сильными и слабыми сторонами обладает эта компания?

Составьте перечень внешних угроз и возможностей для фирмы «Аквариус»

Тема № 13 Планирование как функция управления

Вопросы для самопроверки

1. Стратегическое планирование; стратегия;
2. Параметры оценки факторов внешней среды;
3. Анализ внешней среды; угрозы; возможности;
4. Управленческое обследование внутренней среды организации;
5. Сильные стороны организации; слабые стороны организации

Тестовые задания

1. Что выявляется при анализе факторов внешней среды?
 - а) угрозы и возможности;
 - б) сильные и слабые стороны;
 - в) изменения во внешней среде.
2. Совокупность принципов, ценностей, убеждений, которые разделяют большинство работников организации, – это:

- а) стратегия;
 - б) миссия;
 - в) организационная культура;
 - г) имидж организации.
3. Характеристикой внешней среды не является:
- а) сложность;
 - б) неопределенность;
 - в) подвижность;
 - г) комплексность.
4. На каком этапе стратегического планирования определяется конкурентоспособность организационной культуры?
- а) определение миссии и целей;
 - б) анализ внешней среды;
 - в) анализ внутренней среды;
 - г) анализ стратегических альтернатив;
 - д) выбор стратегии;
 - е) реализация стратегии.
5. Внутренняя среда организации включает следующие переменные:
- а) структура, ресурсы, технология, задачи, люди;
 - б) цели, структура, задачи, технология, люди;
 - в) цели, уровни управления, разделение труда, задачи, люди.
6. Анализ внутренней среды предполагает:
- а) выявление слабых и сильных сторон организации;
 - б) выявление конкурентов и анализ их деятельности;
 - в) выявление угроз и возможностей;
 - г) анализ целей организации.
7. Стратегическое планирование – это:
- а) процесс, состоящий из ряда этапов, направленных на адаптацию организации к внешней среде;
 - б) процесс определения планов на долгосрочную перспективу;
 - в) набор действий и решений, принятых руководителем, которые ведут к разработке специфических стратегий, направленных на достижение целей организации.
8. Миссия организации – это:
- а) получение прибыли;
 - б) создание клиентов;
 - в) основная, общая цель организации, оправдывающая её существование.
9. Что не является видом текущих планов?
- а) долгосрочные планы;
 - б) функциональные планы;
 - в) единовременные планы.
10. Установление целей на уровне прошлых лет с учётом инфляции предполагает:
- а) стратегия стабильности;

- б) стратегия роста;
- в) стратегия сокращения;
- г) стратегия дифференциации.

Компетентностно-ориентированные задачи

Цель. Анализ сильных, слабых сторон ОАО «Счетмаш», внешних угроз и возможностей, формирование целей и стратегий.

Процедура. Используя матрицу SWOT-анализа, необходимо сначала индивидуально, а затем в малых группах заполнить ее квадранты. В заключении под руководством преподавателя подводятся итоги по проведенному анализу.

Опыт ОАО «Счетмаш» в исследовании товарных рынков (на примере рынка ККМ)

Отправной точкой создания рынка контрольно-кассовых машин (ККМ) в России является 1993 г. Именно тогда был принят Закон РФ «О применении контрольно-кассовых машин при осуществлении денежных расчетов с населением». Согласно ему, денежные расчеты с населением при осуществлении торговых операций или оказании услуг на территории РФ производятся всеми предприятиями, организациями, учреждениями, их филиалами и другими обособленными подразделениями с обязательным применением ККМ.

С момента возникновения рынка ККМ в России идет процесс расширения их сферы применения. В связи с этим встала необходимость четкого подразделения ККМ в зависимости от специфики требований, предъявляемых к ним, то есть классифицировать ККМ по сферам применения.

В настоящее время в РФ действует общепринятая в мировой практике классификация ККМ по сферам производства: для торговли, для сферы услуг, для торговли нефтепродуктами, для отелей и ресторанов.

В настоящее время весь рынок ККМ можно разбить на отдельные сегменты по сферам применения ККМ (рис.8,4).

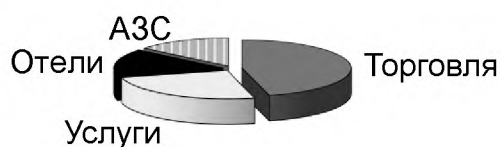


Рис. 7.4. Сегменты рынка ККМ

Конкуренция на рынке ККМ чрезвычайно жесткая. Найти свою нишу, выдержать ее - не просто. В феврале 1993 в реестр было занесено 37 моделей,

в 1996 - 61, в 2001г. - 248. Следует также учесть, что дополнения и изменения в Госреестр вносятся постоянно. Так, в журнале «Контрольно-кассовые машины», который выходит четыре раза в год, в каждом номере список моделей, включенных в Госреестр, претерпевает изменения.

Отечественные производители кассовой техники изначально были поставлены в неравное положение с зарубежными. На рынке вполне комфортно чувствуют себя инофирмы, например, «Самсунг». Хотя российский рынок обширен, удержать свои позиции на нем непросто. Для этого нужно иметь хорошую производственную базу, серьезный научно-технический потенциал и, конечно же, налаженную сбытовую систему, четко сформулированную маркетинговую стратегию.

Рынок ККМ имеет ряд специфических особенностей, которые могут рассматриваться как барьеры при входе и выходе на него (табл.8.3).

Таблица Входные и выходные барьеры рынка ККМ

1. Формирование рынка ККМ на основе законодательства РФ
2. К применению допускаются модели, соответствующие техническим требованиям, устанавливаемым в законодательном порядке
3. Необходимо получить сертификат соответствия для каждой модели
4. Наличие оргструктуры для осуществления послепродажного обслуживания (сервисной структуры)
5. Емкость рынка ограничена: спецификой продукции (качество, надежность, долговечность)
6. Увеличение емкости рынка возможно только за счет расширения сферы применения и ограничивается торговой структурой
7. Необходимость постоянных нововведений и разработок

На рынке работает около 60 поставщиков ККМ. Основными конкурентами на рынке являются ОАО "Счетмаш", ЗАО "Аркус-касби", Сосенский ПЗ, ПО "Искра", АОЗТ "Информвидео", ГП "КЗТА" (рис.8.5).

В таблице 8.4 приведена сравнительная характеристика сильных и слабых сторон этих предприятий.

Рынок ККМ имеет из года в год положительный прирост сбыта.

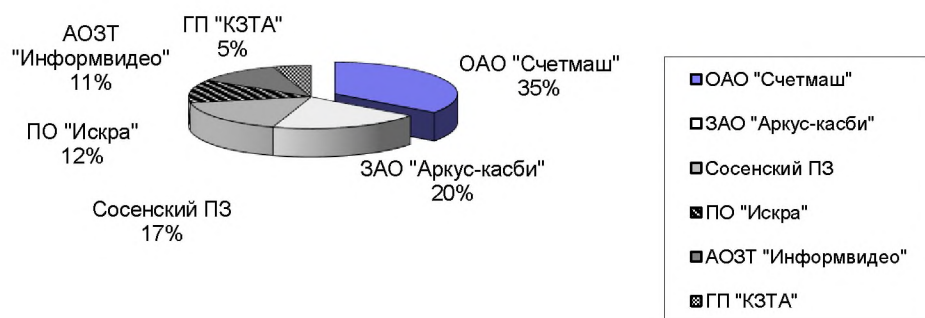


Рис. 7.5. Доля рынка основных производителей ККМ в 2001 г.

Таблица Сильные и слабые стороны позиции основных конкурентов на рынке ККМ

ПРЕДПРИЯТИЯ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
ОАО «СЧЕТМАШ»	Собственная разработческая база Технический, трудовой, кадровый потенциал Репутация надежного партнера, «полезного» предприятия Награды и медали за качество Политика снижения себестоимости	Моральное устаревание производственной базы Проблема перевооружения
Аркус-касби	Месторасположение предприятия Современные производственные мощности	Частая смена названия
Сосенский	Месторасположение качество	
«Информвидео»	Современные производственные мощности	

ПО «Искра»	Репутация опыт работы на рынке ККМ хорошая конструкторская база	Не развита региональная сеть
КЗПТ	Репутация опыт работы на рынке ККМ хорошая конструкторская база	Не развита региональная сеть

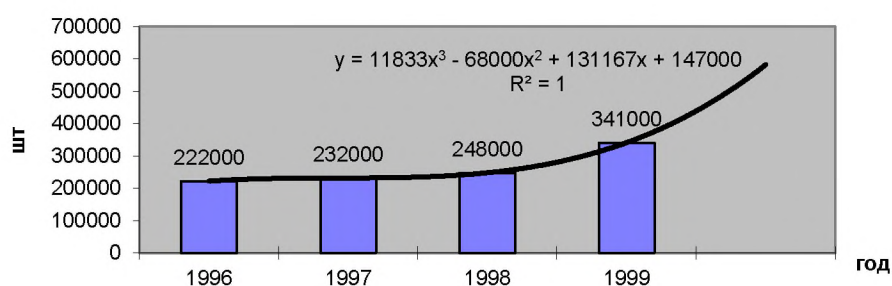


Рис. 7.6. Динамика объемов производства ККМ основными поставщиками

Динамика объемов производства ОАО «Счетмаш» отстает от динамики объемов производства ККМ в целом (рис.8.6). Доля рынка предприятия так же снижается (рис. 8.7).

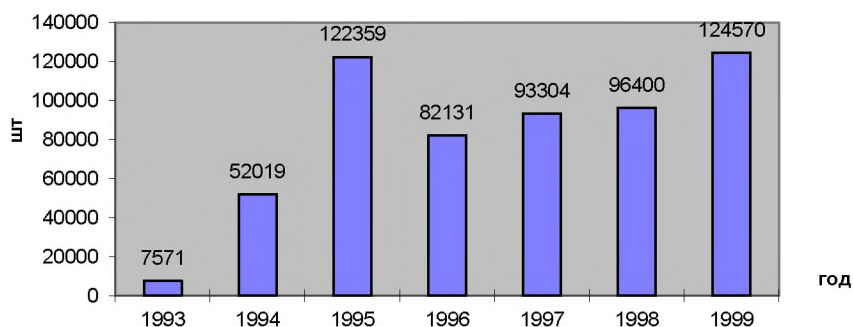


Рис. 7.7. Объем производства ККМ ОАО "Счетмаш"

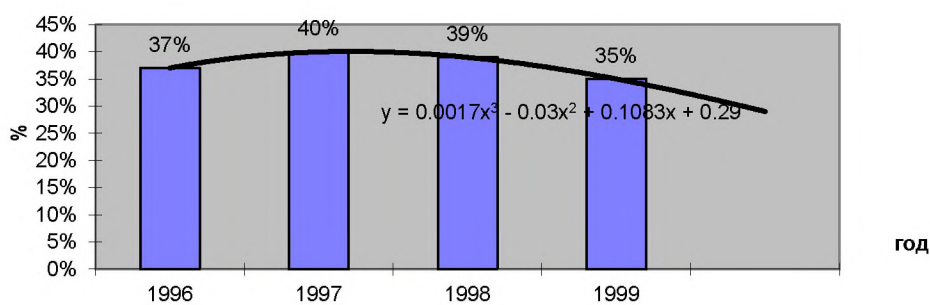


Рис. 7.8. Динамика доли рынка ОАО "Счетмаш"

Рассматривать эту тенденцию как негативную и неконтролируемую не следует. Этап концентрации усилий и ресурсов предприятия на одном стратегическом направлении (ККМ) заканчивается. Предприятие начинает осуществлять диверсификацию производства. В 1998 г. начинаются разработки по автомобильной тематике и энергосбережению. Это требует рассредоточения имеющихся ресурсов.

Однако часть потери доли рынка объясняется снижением качества продукции. Это связано с моральным и физическим устареванием оборудования, потенциал которого закладывался еще для оборонной промышленности СССР. Ситуация осложняется тем, что все мощности вводились в строй одновременно. Теперь требуется одновременная их замена. Проблема перевооружения считается на предприятии наиглавнейшей.

Тем не менее, ОАО «Счетмаш» имеет наибольшую долю рынка среди производителей ККМ, в его планах стоит не только ее удержание, но и рост.

В настоящий момент прирост емкости рынка идет в основном за счет расширения сфер применения ККМ: связь, почта, услуги, отели, рестораны, АЗС.

1. На материалах местной периодической печати проследите эволюцию целей ОАО «Счетмаш», ЗАО «Курскрезинотехника» и других курских предприятий в зависимости от состояния внешней среды.

Тема № 14 Контроль как функция управления Вопросы для самопроверки

1. Контроль.
2. Предварительный контроль, текущий, заключительный.
3. Процесс контроля.
4. Стандарты. Показатели результативности. Масштаб допустимых отклонений.
5. Измерение результата. Корректирующие действия.
6. Поведение, ориентированное на контроль.
7. Своевременность контроля. Гибкость контроля. Простота контроля.

Экономичность контроля.

Тестовые задания

1. Контроль – это:
 - а) процесс наблюдения за деятельностью работников;
 - б) процесс обеспечения достижения целей организации;
 - в) функция управления, направленная на выявление соответствия принятых решений фактическому состоянию.
2. Какой вид контроля позволяет исправить отклонения, пока они не переросли в кризисные?
 - а) предварительный;
 - б) заключительный;
 - в) текущий.
3. К какой функции относятся этапы установления стандартов, сравнения результатов со стандартами, корректировочных действий?
 - а) планирование;
 - б) организация;
 - в) мотивация;
 - г) контроль.
4. На какие этапы делится процесс контроля?
 - а) установление стандартов, сопоставление с ними результатов, принятие корректирующих мер;
 - б) установление норм, контроль за соответствием установленным нормам, выявление причин отклонений;
 - в) установление стандартов, контроль за соответствием установленным стандартам, корректировка результата.
5. Показатель результативности определяет:
 - а) что должно быть получено для достижения целей;
 - б) как цели могут быть достигнуты;
 - в) кем достигаются поставленные цели.
6. Масштаб допустимых отклонений зависит от:
 - а) размеров фирмы;
 - б) структуры фирмы;
 - в) оба ответа верны;
 - г) нет правильного ответа.
7. К корректирующим действиям относят:
 - а) устранение отклонений;
 - б) пересмотр стандартов;
 - в) выявление причин отклонений.
8. Предварительный контроль осуществляется:
 - а) в области человеческих ресурсов;
 - б) в области материальных ресурсов;
 - в) в области финансовых ресурсов;
 - г) все перечисленное выше.
9. Функцией заключительного контроля является:

- а) предоставление информации для дальнейшего управленческого цикла;
 - б) создание основы для мотивации деятельности;
 - в) оценка эффективности деятельности организации;
 - г) все вышеперечисленное.
10. Масштаб допустимых отклонений – это:
- а) пределы, в которых отклонение результата от стандарта не требует корректировок;
 - б) количественная характеристика стандарта;
 - в) все вышеперечисленное.

Компетентностно-ориентированные задачи

1. Приведите пример систем контроля, используемой отечественными предприятиями на основе публикаций в печати. Оцените их эффективность.
2. К какому виду контроля относится анализ финансовых показателей? Как используется информация, полученная в результате этого анализа? Поясните на примере.
3. Приведите примеры методов контроля, используемых в рассмотренных Вами конкретных ситуациях.

Тема № 15 Информация и коммуникация в процессе управления **Вопросы для самопроверки**

1. Коммуникация.
2. Элементы: отправитель, сообщение, канал, получатель.
3. Этапы коммуникации: зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование; обратная связь; шум.
4. Коммуникационная сеть; Вертикальные связи; Горизонтальные связи; Диагональные связи.
5. Характеристики коммуникационных сетей.
6. Нисходящие коммуникации; Восходящие коммуникации; Неформальные коммуникации.
7. Коммуникационные стили;
8. Преграды на пути коммуникаций: межличностные преграды; организационные преграды; Невербальные коммуникации.

Тестовые задания

1. Что не входит в элементы процесса коммуникаций?
 - а) отправитель;
 - б) сообщение;
 - в) получатель;
 - г) канал коммуникаций;
 - д) всё входит.
2. Понятие коммуникация предполагает обмен информацией:
 - а) между двумя и более людьми;
 - б) между уровнями управления и подразделениями;

- в) между организацией и внешней средой.
3. Этапом процесса коммуникации не является:
- а) зарождение идеи;
 - б) кодирование сообщения;
 - в) обратная связь;
 - г) декодирование.
4. Упорядоченные определённым образом взаимоотношения участников коммуникационного процесса, осуществляемые с помощью информационных потоков, – это:
- а) коммуникационный стиль;
 - б) коммуникационная сеть;
 - в) коммуникационный процесс.
5. Преграды на пути коммуникаций – это:
- а) восприятие;
 - б) семантические барьеры;
 - в) причины искажения информации.
6. Коммуникационная сеть, характерная для централизованного типа власти, имеет тип:
- а) «всеканальная»;
 - б) «цепочка»;
 - в) «колесо».
7. Коммуникационный стиль, характеризующийся концентрацией внимания на себе, чтобы вызвать реакцию других на своё поведение, называется:
- а) «открытие себя»;
 - б) «реализация себя»;
 - в) «замыкание в себе»;
 - г) «защита себя»;
 - д) «торговаться за себя».
8. Какой этап процесса коммуникации предполагает превращение символов отправителя в мысли получателя?
- а) зарождение идеи;
 - б) кодирование и выбор канала;
 - в) передача сообщения;
 - г) декодирование.
9. Что не относится к организационным преградам?
- а) искажение сообщения;
 - б) конфликтность;
 - в) информационные перегрузки.
10. Сообщение представляет собой:
- а) информацию о намерениях организации;
 - б) информацию, закодированную с помощью символов;
 - в) информацию о выпуске новой продукции

1. Организация пользуется разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими внешнего окружения: потребителями, партнерами, общественностью, государством, потенциальными работниками, политическими партиями, профсоюзами и др.

Определите средства коммуникации, применяемой организацией в общении с разными группами делового окружения (табл. 7.3).

Таблица Средства коммуникации организации с различными группами делового окружения

Группы делового окружения	Средства коммуникации
Потребители	
Партнеры	
Общественность	
Государство	
Потенциальные работники	
Политические партии	
Профсоюзы	

2. Исследования показывают, что существует ограниченное количество проблем, снижающих эффективность коммуникаций на уровне отдельного сотрудника. В таблице 7.4 приведены виды коммуникационных барьеров и случаи их возникновения. Дайте характеристику сути коммуникационного барьера и приведите другие примеры.

Таблица Индивидуальные коммуникационные барьеры

Барьеры	Суть	Пример
Различие в восприятии		Конфликт между начальником цеха и инженерным отделом по поводу причин выхода из строя оборудования Аттестационная оценка сотрудника и его руководителя
Семантика		Переписка между отделом продаж и конструкторским бюро Совещание – встреча финансового директора с начальником цехов
Субъективная оценка		Отсутствие прогресса в реализации проекта из-за неэффективной коммуникации между его руководителем и группой сотрудников, с читающей его некомпетентным
Навыки коммуникации		Неспособность директора филиала подготовить аналитический отчет, невладение компьютером представителя по продажам
Культурные различия		Конфликт между американским руководителем и французским

		подчиненным, опоздавшим на 10 минут на совещание
--	--	--

Тема № 16 Мотивация управленческого труда. Теории мотивации при решении управленческих задач
Вопросы для самопроверки

1. Мотивация. Мотив. Мотивационная структура. Стимулирование. Методы мотивации. Модель процесса мотивации. Закон результата.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Первичные и вторичные потребности.. Удовлетворение потребностей.
5. Вознаграждение. Типы вознаграждений.
6. Иерархия потребностей по А. Маслоу.
7. Теория ERG Альдерфера.
8. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.
9. Двухфакторная теория Ф. Герцберга.
10. Теория ожиданий В. Врума. Валентность. Теория справедливости С. Адамса.
11. Модель Портера-Лоулера.
12. Теория усиления Скинера.
13. Теория постановки целей.
14. Концепция партисипативного управления.

Тестовые задания

1. Какая функция предполагает побуждение себя и других к деятельности для достижения целей?
 - а) распорядительство;
 - б) организация;
 - в) мотивация.
2. Рычаг воздействия, который вызывает активизацию определенных мотивов, – это:
 - а) стимул;
 - б) стимулирование;
 - в) потребность.
3. Готовность человека довести порученное задание до конца – это:
 - а) старания;
 - б) направленность;
 - в) настойчивость;
 - г) нет правильного ответа.
4. Теория ожиданий базируется на том, что:
 - а) наличие активной потребности является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели;
 - б) человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению желаемого;
 - в) оба ответа верны.

5. Кто считал, что на удовлетворённость и неудовлетворённость работника влияют разные группы факторов?

- а) А. Маслоу;
- б) Д. Мак-Клелланд;
- в) Ф. Герцберг.

6. Какие теории были направлены на идентификацию потребностей?

- а) содержательные;
- б) процессуальные.
- в) оба ответа верны.

7. Модель Портера–Лоулера относится к группе:

- а) содержательных теорий;
- б) процессуальных теорий.
- в) оба ответа верны.

8. Вознаграждение – это:

- а) всё, что человек считает ценным для себя;
- б) то, что даёт человеку организация (зарботная плата, премия и т.д.);
- в) то, что даёт сама работа (общение с коллегами, удовольствие от успешно выполненной работы).

9. Что не относится к методам мотивации?

- а) принуждение;
- б) вознаграждение;
- в) воспитание;
- г) приспособление.

10. Согласно теории усиления Скиннера:

а) поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом;

б) поведение людей обусловлено только ролью, которую они исполняют в данный момент времени и в данной ситуации;

в) оба ответа верны.

Компетентностно-ориентированные задачи

Ситуация для анализа

Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих

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

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

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

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

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

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.

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

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

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

Тема № 17 Управленческое решение: процесс подготовки и реализации Вопросы для самопроверки

1. Решение. Виды решений: запрограммированное, незапрограммированное, организационные, персональные, операционные, стратегические.
2. Подходы к принятию решения: централизованный, децентрализованный, групповой, демократический, совещательный.
3. Интуитивные решения. Решения, основанные на суждении. Рациональные решения.
4. Этапы разработки решения: диагностирование проблемы; определение ограничений и критериев принятия решений; определение альтернатив; оценка альтернатив; выбор альтернатив; реализация решения, оценка решения.
5. Определенность. Риск. Неопределенность.

Компетентностно-ориентированные задачи

Методы прогнозирования находят широкое применение в управленческой практике, особенно экспертные оценки.

1. Определите, какие из предложенных ниже организационных решений являются запрограммированными:

1) наем квалифицированных специалистов в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.

2) доведение мастером до рабочих дневного задания.

3) определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год успешной финансовой деятельности компании.

4) решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением врача.

5) выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6) руководитель принимает на работу выпускника юридического факультета университета в аппарат крупной фирмы.

7) определение годовичного задания для ассистента профессора.

8) согласие начальника на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9) выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

10) выбор правлением компании места для строительства ресторана в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

2. Определите о каких функциях и понятиях теории менеджмента идет речь? Какие стадии принятия решения предшествуют описываемой?

На стадии реализации решения необходимо определить:

– этапы, сроки и исполнителей принятого решения; на данном этапе принятое решение делится на составные компоненты, имеющие конкретную временную и адресную привязку. Конечным результатом работ на данном этапе является получение ответов по принятому решению на следующие вопросы: что делать, где делать, кому делать, когда делать, как делать и в какой последовательности?

– организация выполнения решения предполагает доведение заданий до исполнителей, обеспечение исполнителей всем необходимым, выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, разъяснение исполнителям целей решения и их конкретной роли в его реализации, определение методов стимулирования эффективного выполнения решения. Конечным результатом является создание соответствующих условий для эффективной работы исполнителей;

– выполнение решения. Осуществляются оперативный контроль за реализацией решения, устранение отклонений от реализации решения, внесение в случае необходимости корректировок в реализуемое решение, анализ результатов реализованного решения. Конечным результатом работы на данном, завершающем, этапе является полное достижение целей решения в установленные сроки в рамках отпущенных ресурсов.

Тема № 18 Основы кадровой политики в социальном управлении

Вопросы для самопроверки

1. Сущность кадровой политики
2. Элементы кадровой политики
3. Основные типы кадровой политики предприятия

Тестовые задания

1. Реальные возможности системы планирования человеческих ресурсов определяются главным образом характером информационной базы, содержанием банка данных, тал ли это:

а) да

б) нет

в) отчасти

762. Как называется метод оценки кадров, суть которого состоит в том, что руководитель (или комиссия), исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых работников по порядку — от самого лучшего до самого худшего:

а) матричный

б) рангового порядка +

в) групповой беседы или дискуссии

3. Как называются критерии оценки персонала, которые образуются на основе других присущих человеку качеств, таких как профессиональный авторитет, культура мышления, речи:

а) деловые

б) профессиональные

в) интегральные +

4. Создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре организации новые образцы деятельности и поведения, творческое развитие и совершенствование этих моделей:

а) фаза интеграции +

б) фаза стагнации

в) фаза интерпретации

5. Что такое бюрократизм:

а) использование должностным лицом прав, связанных с его должностью, в целях личного обогащения

б) расположение служебных званий, чинов в порядке их подчинения

в) иерархически организованная, оторванная от народа система управления обществом +

6. Осуществление кадровой политики имеет целью создание ..., сплоченного и ответственного коллектива:

а) единого

б) высокопрофессионального +

в) жесткого

7. Осуществление кадровой политики имеет целью создание ..., сплоченного и ответственного коллектива:

а) большого

б) единого

в) высокопроизводительного +

8. К основным требованиям к организации кадрового планирования относится:

а) приоритет задач корпоративного характера, вытекающих из стратегии развития организации +

б) планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат фирмы

в) подбор и расстановка кадров

9. Подход, при котором функция подбирается для человека, предполагает:

а) исключение человека из группы и закрепление за ним работы в

соответствии с задачами группы

б) описание работы

в) включение человека в группу и закрепление за ним работы в соответствии с задачами группы +

10. Подход, при котором функция подбирается для человека, предполагает:

а) подбор работы, не соответствующей возможностям и месту человека

б) подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека +

в) описание работы

Тема № 19 Условия и факторы результативности социального управления

Вопросы для самопроверки

1. Планирование трудовых ресурсов.
2. Инвентаризация трудовых навыков.
3. Анализ трудовых операций.
4. Квалификационная характеристика.
5. Центр оценки. Оценка специалистов.
6. Качество трудовой жизни.
7. Совершенствование организации работы. Содержательность работы.
8. Развитие персонала.
9. Операционная функция. Операционная система. Перерабатывающая система. Подсистема обеспечения. Подсистема планирования и контроля.

Тестовые задания

1. Укажите факторы, влияющие на принятие решений:
 - а) среда принятия решений;
 - б) преграды на пути коммуникаций;
 - в) все ответы верны.
2. Принятие решений – это:
 - а) социально-психологический акт, осуществляемый руководителем;
 - б) заключение, вывод из чего-нибудь;
 - в) выбор одной из альтернатив.
3. Схематичное представление последовательности принятия решений – это:
 - а) дерево решений;
 - б) платежная матрица;
 - в) моделирование.
4. Какие бывают виды принятия решений?
 - а) организационные;
 - б) личные;
 - в) общественные.
5. С точки зрения психологического процесса решения могут быть:
 - а) интуитивные;
 - б) рациональные;
 - в) решения, основанные на решении;
 - г) все варианты верны.

6. Интуитивное решение – это:
- а) выбор на основе ощущения того, что он правильный;
 - б) выбор на основе знаний или опыта;
 - в) выбор на основе объективного решения.
7. Коллективный подход к принятию решений включает такие разновидности, как:
- а) совещательный подход;
 - б) демократический подход;
 - в) индивидуальный подход.
8. Оперативные решения принимаются на:
- а) среднем или нижнем уровне и направлены на осуществление стратегических решений или текущих проблем;
 - б) высшем уровне управления и направлены на улучшение конкурентной позиции фирмы.
9. Что определяется как совокупность методов, использующих накопленный в прошлом опыт и текущие допущения насчёт будущего с целью его определения?
- а) дерево решений;
 - б) прогнозирование;
 - в) планирование.
10. Ситуация, в которой нельзя точно предсказать результат, но можно определить его вероятность, называется:
- а) определенность;
 - б) риск;
 - в) неопределенность;
 - г) нет правильного ответа.

Компетентностно-ориентированные задачи

Ситуация для анализа Программа «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев - маркетинг; Екатерина Семина - операции; Алексей Хотин - развитие систем; Дмитрий Боровский - финансы и учет; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: «Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания - это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос».

Боровский: «Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Петренко: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?».

Бобровский: «Сегодня мы на отметке нулевой прибыли».

Петренко: «Так что ты предлагаешь?».

Бобровский: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%».

Толкачев: «Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов..., может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?».

Толкачев: «Я не знаю».

Бобровский: «Мне кажется, около 80?».

Петренко: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?».

Толкачев: «Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется».

Хитин: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда центральный Кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эпл»».

Семина: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек»».

Петренко: «Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистемс» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляет это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке».

Толкачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор».

Петренко: «Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?».

Багиров: «Мне особенно нечего сказать - это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?».

Семина: «Нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное».

Бобровский: «Что конкретно мы должны знать?».

Петренко: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00».

Бобровский: «Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год».

Петренко: «Что ты думаешь, Феликс?».

Толкачев: «Да мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Хорошо, давайте попробуем это сделать» [1, с.159-161].

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом, то есть как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и тому подобное)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решений на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Тема №20 Культура управленческого труда. Стиль деятельности руководителя

Вопросы для самопроверки

1. Элементы управленческой культуры. Функции культуры.
2. Основные параметры управленческой культуры.
3. Свойства организационной культуры.
4. Стили руководства

Тестовые задания

1. Один из общих методов исследования организационной культуры:
 - а) системный +
 - б) анализ
 - в) дискуссия
2. Культура «усердной работы» по Т. Дилу и А. Кеннеди предполагает:
 - а) высокая степень риска и медленная обратная связь
 - б) риск невелик, быстрая обратная связь, поощрение работников +
 - в) слабая обратная связь, постоянное поощрение сотрудников
3. Один из общих методов исследования организационной культуры:
 - а) культурологический
 - б) дискуссия
 - в) антропологический +
4. Как называется по С. Ханди культура, в основе которой лежит опыт сотрудников:
 - а) культура Афины +
 - б) культура Зевса
 - в) культура Аполлона
5. Один из общих методов исследования организационной культуры:
 - а) культурологический
 - б) анализ
 - в) социологический +
6. Как называется по С. Ханди культура, в основе которой лежат бюрократические принципы:
 - а) культура Гермеса
 - б) культура Аполлона +
 - в) культура Зевса
7. Учитывать принципы этики в управлении персоналом необходимо при:
 - а) увольнении персонала
 - б) привлечении к ответственности персонала
 - в) адаптации персонала +
8. Как называется по С. Ханди культура, в основе которой лежит приоритет личной власти:
 - а) культура Зевса +
 - б) культура Афины
 - в) культура Зевса
9. Учитывать принципы этики в управлении персоналом необходимо при:
 - а) взыскании с персонала штрафа
 - б) отборе персонала
 - в) мотивации персонала +
10. Как называется характеристика социально-профессиональных качеств специалиста:
 - а) профессиональное отношение
 - б) профессиональная культура +
 - в) профессиональное сознание

Тема № 21 Понятие, сущность и содержание эффективности управления.

Прямые и обратные связи в управлении

Вопросы для самопроверки

1. Подходы к оценке эффективности управления
2. Критерии и показатели эффективности управления
3. Виды эффективности управления

Тестовые задания

1. Соотношение результата с целями или результата с затратами на его получение – это:

- а) эффект;
- б) эффективность;
- в) результативность;
- г) производительность.

2. К закрытым моделям организации относятся:

- а) модель рациональной бюрократии;
- б) модель системы поддержания человеческих отношений внутри организации;
- в) модель, основанная на теории систем;
- г) модель, учитывающая интересы стейкхолдеров.

3. Стратегическое управление становится задачей менеджеров в рамках:

- а) первой модели;
- б) второй модели;
- г) третьей модели;
- д) четвертой модели.

4. Система сбалансированных показателей, предложенная Робертом Капланом, характерна для:

- а) первой модели;
- б) второй модели;
- г) третьей модели;
- д) четвертой модели.

5. Увеличить поддержку предприятия со стороны местных органов власти является целью менеджеров в рамках:

- а) первой модели;
- б) второй модели;
- г) третьей модели;
- д) четвертой модели.

6. Улучшить контакты с поставщиками для обеспечения регулярности поставок – цель системы управления в рамках:

- а) первой модели;
- б) второй модели;
- г) третьей модели;
- д) четвертой модели.

7. Эффективная организация и управление персоналом – основная задача менеджмента в рамках:

- а) первой модели;
- б) второй модели;
- г) третьей модели;
- д) четвертой модели.

8. Нововведение – это:

- а) внедрение новшеств;
- б) новация, предлагаемая научно-исследовательскими организациями;
- в) новый способ выполнения работы, новая технология и т. д.

9. Причиной инновационной деятельности организации является:

- а) НТП;
- б) конкуренция;
- в) потребительский спрос;
- г) решение руководства.

Компетентностно-ориентированные задачи

Ситуация для анализа

Проблемы качества на электромеханическом заводе

По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе было поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра, и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что

случится в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени, и только после этого они бы вернулись к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе испытаний. Испытания показали, что сомнения не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока [с. 148-149].

Вопросы к конкретной ситуации

1. Что Вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе? Конкретно, какие аспекты культуры Вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками события?

2. Как Вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра? Считаете ли Вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.

3. Вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура? Соответствует ли, по Вашему мнению, она целям и стратегии завода? Как в целом Вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

Тема № 22 Методы социального прогнозирования, проектирования и планирования

Вопросы для самопроверки

1. Природа организационных изменений.
2. Модель Л. Грейнера.
3. Виды сопротивления изменениям.
4. Преодоление сопротивления переменам.
5. Концепция организационного развития.

Компетентностно-ориентированные задачи

Препятствия к проведению преобразований

Описание

На этом занятии студенты рассмотрят ситуацию проведения преобразований на рабочем месте и препятствия к их осуществлению, а затем

используют метод «мозгового штурма» для поиска путей преодоления этих препятствий.

Необходимые материалы: доска и мел.

Порядок проведения занятия

1. Студентам предлагается план изменений, непосредственно затрагивающих процесс обучения (график посещения, новые предметы, новые виды работ, система штрафов и наказаний и так далее.) или план изменений, касающийся их отдыха, то есть такое преобразование, которое заинтересовало бы всех студентов.

2. Студентам предлагается назвать четыре или пять причин, по которым внедрение данного преобразования может вызвать сопротивление. Эти высказывания записываются и нумеруются.

3. Группе объясняется, что для генерирования идей о том, как преодолеть каждый из барьеров, будет использоваться метод «мозгового штурма». Можно заранее попросить студентов подготовить сообщение об этом методе (например, Ладанов «Практический менеджмент»). Подробно объясняется цель «мозгового штурма» и его правила.

4. Для каждого из препятствий к выполнению преобразований проводится отдельный «мозговой штурм». Поощряется выдвижение как можно большего числа предложений, поддерживается быстрый темп данного вида деятельности. По окончании «штурма» его участников поздравляют с результатами.

5. Отмечается, что идеи - это прекрасно, но они бесполезны, пока не применены. В реальной деловой ситуации существует несколько путей дальнейшей работы с имеющимися предложениями:

- передать все предложения старшему руководству. Возможно, оно захочет ознакомиться со всеми предложениями и выбрать, какие из них использовать;
- группе может быть предложено самой выбрать наиболее ценные предложения и затем представить их старшему руководству;
- группе может быть поручено выбрать и внедрить наиболее удачные решения.

6. Все предложения нумеруются и каждый член команды дает им оценку по пятибалльной шкале. Подсчитывается общее количество очков, набранное каждым предложением, чтобы определить, какие предложения вся группа считает наиболее ценными (анонимность оценок не позволит нападать на чужие идеи и обеспечит независимость суждений).

Обсуждение

Группе предлагается обсудить, как данный метод может быть использован на предприятиях в планировании, в разрешении проблемных ситуаций, при выдвижении новых идей, при предложении новых путей усовершенствования или лучшего исполнения работ. Подчеркивается, что отдельные люди и целые группы могут использовать «мозговой штурм» для разрешения проблем и выдвижения новых идей [5, с. 73-74].

По всему курсу

Задание 1. Специалист пришел к вам, как к руководителю, обсудить ситуацию: ему предложили перейти в другой отдел, ему это интересно, он видит перспективы. Однако и вы, и специалист понимаете, что ситуация на рынке труда сложная и найти ему замену в течение даже квартала - задача не из легких. Как вам удержать на рабочем месте нужного специалиста?

Задание 2. Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Иванову. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Иванова была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Иванова не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость, и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Ивановой работу в отделе.

Задание 3. В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты:

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.
 2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.
 3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.
 4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.
 5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.
 6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.
 7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.
- Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.

Задание 4. Олег Е. уже несколько лет работал в отделе маркетинга. В последнее время он стал чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что он готов выполнять более сложную работу. Он понял, что вполне может занять должность выше, и обратился к руководителю с

просьбой рассмотреть возможность его повышения. Начальник предложил ему в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ему начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о его повышении. Оцените предложение руководителя. Какие условия вы бы изменили на месте Олега?

Примерная тематика рефератов

1. Теория управления, ее сущность и значение в человеческой деятельности.
2. Направления совершенствования и развития теории управления.
3. Эволюция управленческой мысли и современная управленческая парадигма.
4. Периоды развития управленческой мысли в России.
5. Основные элементы управленческой деятельности
6. Принципы управления как основные теоретические предпосылки управленческой деятельности.
7. Условия и факторы эффективной работы менеджера.
8. Личностные качества эффективного менеджера.
9. Стратегические цели развития организации, учреждения.
10. «Дерево целей» как метод целеполагания.
11. Суть закона единства и целостности системы управления.
12. Законы Паркинсона.
13. Организационное нормирование как специфическая группа методов управления.
14. Методы распорядительного воздействия и требования к ним.
15. Особенности использования экономических методов как важного рычага управления. 7
16. Роль и место социально-психологических методов в системе управления.
17. Системный подход к анализу новой управленческой парадигмы.
18. Власть политическая и власть государственная: соотношение понятий.
19. Принципы организации государственной власти и управления в современном демократическом обществе.
20. Влияние внешней среды на успешность деятельности организации.
21. Учет факторов внутренней и внешней среды – важнейшее условие приспособления организации к изменяющемуся социуму, в достижении ее целей функционирования и развития.
22. Сущность антикризисного управления.
23. Социальные и психологические истоки коррупции.
24. Сущность организационной структуры и ее значение в обеспечении эффективности управленческого воздействия.
25. Сравнительно-сопоставительная характеристика различных типов организационных структур управления.

26. Функции управления и их роль в организации целенаправленной человеческой деятельности.
27. Функция организации и ее роль в структуре управления
28. Функция координации и ее значение в системе управления.
29. Методы решения управленческих проблем в реализации функций менеджмента.
30. Нормативное обеспечение стратегического планирования.
31. Технология разработки бизнес-плана.
32. Программно-целевое управление (ПЦУ) и ориентация его на конечный результат.
33. Виды и этапы функции контроля
34. Организация эффективного контроля.
35. Информационная культура и применение информационных технологий в управлении.
36. Организация коммуникации в системе «Руководитель - подчиненный».
37. Мотивация, ее значение в стимулировании деятельности подчиненных.
38. Содержание деятельности руководителя по обеспечению мотивации персонала.
39. Методология разработки управленческого решения.
40. Технология принятия решения и ее составляющие компоненты.
41. Метод «мозговой атаки», «мозгового штурма» и методика его использования.
42. Метод Дельфы как метод коллективного принятия управленческих решений.
43. «Кингисе» и его место в системе методов управленческого взаимодействия.
44. Кадровая политика и особенности ее проведения на современном этапе социально-экономического развития общества.
45. Основные методы исследования личности работника.
46. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
47. Способы получения информации о результатах социального управления.
48. Личность руководителя как саморазвивающаяся система.
49. Стили деятельности руководителя в современной теории менеджмента.
50. Портрет современного руководителя (социально-психологический, управленческий аспект).
51. Формирование у руководителя доминанты - «самосовершенствование».
52. Этика и профессиональная культура государственного служащего и ее влияние на результаты управленческого труда.
53. Эффективность управленческой деятельности. Критерии оценки эффективности деятельности менеджера.
54. Влияние прямых и обратных связей на эффективность управления организацией.
55. Роль мониторинга в отслеживании эффективности нововведений.
56. Метод проектирования и его особенности

57. Проектирование оптимальных систем социального управления.
 58. Методы анализа систем управления и направления их совершенствования.

**Тестовые задания
 Вариант №1**

- 1. Кто из перечисленных лиц является субъектом управления?**
 а) физическое лицо
 б) юридическое лицо
 в) физическое и юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие
 г) сотрудник организации
- 2. Что понимается под совокупностью исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов?**
 а) процесс управления
 б) методология теории управления
 в) закономерности теории управления
 г) цель теории управления
- 3. Как называют «пятую управленческую революцию»?**
 а) демократической
 б) капиталистической
 в) управленческой
 г) бюрократической
- 4. Кто из исследователей был основоположником школы научного управления?**
 а) Ф. Тейлор
 б) Ф. Герцберг
 в) Д. МакГрегор
 г) А. Маслоу
- 5. От чего не зависит содержание действий и функций, осуществляемых в процессе управления?**
 а) от типа организаций
 б) от стиля управления
 в) от размеров и сферы деятельности организации
 г) от роли внутри организации

Компетентностно-ориентированные задачи

6. Найдите соответствие:

а) линейная структура управления	а) это структура управления, при которой линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функциональные —
----------------------------------	--

	функциональными по отношению к нижестоящим линейным руководителям и линейными – по отношению к своим подчиненным
б) линейно-функциональная структура управления	б) это структура управления, при которой во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления

7. Найдите соответствие:

а) управление функционированием	а) разновидность управления, обеспечивающая постоянный мониторинг внешней и внутренней среды, количественную и качественную оценку рисков, уменьшение неопределенности при принятии решений, разработку и реализацию мер по сокращению риска и минимизации возможных финансовых и прочих потерь
б) управление рисками	б) комплекс мер по поддержанию стабильной жизнедеятельности управляемой системы на определенном качественном уровне в рамках заданного промежутка времени

8. Найдите соответствие:

а) макросреда организации	а) совокупность отдельных субъектов (конкретных организаций, групп и лиц) и их характеристик, оказывающих непосредственное влияние на организацию и ее возможности
б) микросреда организации	б) совокупность факторов широкого социального плана и системного, общего, преимущественно косвенного воздействия на организацию

9. Найдите соответствие:

а) тактическое управление	а) деятельность органов управления по выбору и реализации долгосрочных приоритетов развития социально-экономической системы
б) стратегическое управление	б) деятельность органов управления по определению и достижению краткосрочных (текущих) целей организации, в процессе которой руководитель использует различные стили руководства в зависимости от особенностей подчиненного и конкретной ситуации

10. Найдите соответствие:

а) мотивация	а) функция управления, направленная на создание таких внешних условий деятельности объектов управления, которые активизируют их мотивацию и поведение, побуждая работать в режиме, обеспечивающем достижение поставленных целей
б) стимулирование	б) процесс сознательного и (или) подсознательного, рационального и (или) эмоционального выбора субъектом того или иного типа поведения, в зависимости от силы внутренних потребностей

11. Расположите в хронологической последовательности научные школы в истории менеджмента

- а) классическая школа (школа административного управления)
- б) школа научного менеджмента (рационалистическая школа)
- в) количественная школа в управлении
- г) школа человеческих отношений — неоклассический менеджмент
- д) школа поведенческих наук

12. Расположите последовательно (от большего к меньшему) уровни методологии теории управления

- а) общенаучная методология
- б) специально-научная методология
- в) методика и техника научного исследования
- г) философская методология (совпадает с гносеологией)

13. Расположите последовательно группы принципов менеджмента

- а) принципы, формирующие личность менеджера
- б) общие и структурно-функциональные принципы
- в) принципы определяющие взаимоотношения в коллективе

14. Расположите последовательно этапы построения кадровой политики организации

- а) планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва
- б) создание и поддержка системы движения кадровой информации
- в) разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей
- г) формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда
- д) анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала
- е) обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации

15. Расположите последовательно этапы процесса стратегического управления организацией

- а) управленческое обследование сильных и слабых сторон организации
- б) анализ внешней среды организации
- в) оценка стратегии организации
- г) анализ стратегических альтернатив
- д) определение миссии организации и стратегических целей
- е) выбор и реализация стратегии организации

16. Стратегическое планирование — разновидность одной из главных функций управления — планирования. Стратегическое планирование предполагает фиксацию основных направлений развития _____, ресурсы, инструменты и технологии, необходимые для этого.

17. Управленческое решение — основанный на анализе проблемы и _____ вывод о том, какие действия нужно осуществить для того, чтобы сконцентрировать усилия и ресурсы социально-экономической системы и наилучшим способом достичь намеченной цели в заданные сроки

18. Функция управления — специфический вид _____, обособившийся в процессе разделения управленческого труда, направленный на достижение поставленной цели.

19. Функциональная структура управления — структура, при которой каждое подразделение организации специализировано на выполнении _____ управленческой деятельности.

20. Организационная культура — система _____ и правил деятельности, ценностей, ожиданий, поведенческих ритуалов или особенностей поведения, существующих в организации или на предприятии.

Полностью оценочные материалы и оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости представлены в учебно-методических материалах по дисциплине.

Учебная литература, необходимая для самостоятельной подготовки к занятиям

Основная учебная литература

1. Коробко, В. И. Теория управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В. И. Коробко. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с. — ISBN 978-5-238-01483-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная учебная литература

1. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 487 с. — 978-5-238-02217-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>

2. Блинова, Т. А. Теория управления : учебно-методическое пособие / Т. А. Блинова. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2019. — 37 с. — ISBN 978-5-7264-1951-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/95536.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Самойлов В.Д. Государственное управление. Теория, механизмы, правовые основы [Электронный ресурс]: учебник/ Самойлов В.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 311 с. — 978-5-238-02432-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81620.html>

Другие учебно-методические материалы

Ресурсы информационно - телекоммуникационной сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины

1. <https://ptpmag.ru/> - сайт Международного журнала «Проблемы теории и практики управления».

2. <https://sciencejournals.ru/journal/teorsist/> - сайт журнала «Известия РАН. Теория и системы управления».

3. <http://pu.mtas.ru/about/> - сайт журнала «Проблемы управления».