

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-
СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

А.Н. Афанасьева

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебно-методическое пособие

Казань
2018

УДК 005
ББК 65.290-2
А94

Афанасьева А.Н.

А94 Теория менеджмента: Учебно-методическое пособие /А.Н. Афанасьева.— Казань: Изд-во Казанск. гос. архитектур.-строит. ун-та, 2018.— 100 с.

Печатается по решению Редакционно-издательского совета Казанского государственного архитектурно-строительного университета

Учебно-методическое пособие содержит комплекс концептуальных положений, раскрывающих содержание важнейших функций современного управления организацией. Оно предназначено для использования на практических занятиях по курсу «Теория менеджмента». Учебное пособие содержит теоретический, вводный материал, а также практические задания, вопросы и тестовые задания.

Пособие предназначено для бакалавров, специалистов в области менеджмента, а также для бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Рецензент

Доцент кафедры экономики и предпринимательства в строительстве
КГАСУ

Э.Р. Мухаррамова

УДК 005
ББК 65.290-2

© Казанский государственный
архитектурно-строительный
университет, 2018
© Афанасьева А.Н., 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Практическое занятие № 1. Введение в менеджмент.....	5
Практическое занятие № 2. Эволюция менеджмента и его современные концепции	9
Практическое занятие № 3. Методологические основы, система и основные понятия менеджмента	18
Практическое занятие № 4. Планирование и стратегия развития организации.....	29
Практическое занятие № 5. Организация как функция менеджмента	33
Практическое занятие № 6. Мотивация как функция менеджмента, теории мотивации.....	36
Практическое занятие № 7. Контроль как функция менеджмента. Руководство. Координация	45
Практическое занятие № 8. Организация и организационные структуры менеджмента	48
Практическое занятие № 9. Процессы управления и принятия управленческих решений	55
Практическое занятие № 10. Введение в теорию организации.....	67
Практическое занятие № 11. Организация как система.....	68
Практическое занятие № 12. Проектирование организационных систем...	72
Практическое занятие № 13. Законы и принципы организации	74
Практическое занятие № 14. Организационная культура.....	80
Практическое занятие № 15. Организационное поведение	84
Практическое занятие № 16. Групповая динамика	86
Практическое занятие № 17. Личность менеджера и лидерство.	90
Практическое занятие № 18. Власть и партнерство.....	95
Список литературы	98

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики страны и перехода к инновационным методам управления важнейшей задачей выступает формирование гибкой системы управления на уровне предприятия. Являясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты хозяйственной деятельности, предприятие должно иметь такое управление, которое позволит ему адаптироваться к турбулентной и конкурентной внешней среде, рационально использовать производственно-рыночный потенциал во всей совокупности его составляющих, а также сумеет обеспечить ему высокую эффективность работы и устойчивость положения на рынке. Возможность реализации данных задач обусловлена рядом факторов, к которым в том числе относится совершенствование руководителями методов управления и системы управления российскими предприятиями.

Теория менеджмента – это учебная дисциплина, изучающая процесс рациональной организации управления фирмой, которая нацелена на предпринимательский успех.

При подготовке бакалавров по организации управления необходимо изучение отдельного курса, направленного на рассмотрение проблем теории менеджмента. Содержанием теории менеджмента являются законы и закономерности целенаправленной деятельности людей в процессе управления. Возрастает значение систем знаний, позволяющих не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий, и в соответствии с этим разрабатывать стратегию, рыночную политику организаций, служащую опорой при постановке задач и осуществлении управленческой практики.

Задача данного пособия – помочь будущим менеджерам получить знания в области менеджмента и сопряженных с ним экономических и социальных наук, сформировать и укрепить определенные навыки в управлении организацией и персоналом; создать основу формирования в будущем цельной управленческой концепции, тактики и стратегии эффективного управления.

Практическое занятие № 1. Введение в менеджмент

1. Представления о менеджменте. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
2. Цели и задачи современного менеджмента.
3. Особенности развития российского менеджмента на современном этапе.
4. Характерные черты современного менеджмента

Задания для самостоятельной работы

Задача № 1. Количественная оценка распорядительной деятельности

Количественная оценка распорядительной деятельности характеризуется степенью единства командования, степенью единства распорядительства и степенью выполнения поручений в организации.

1. Степень единства командования:

$$E_k = \frac{O_c}{O}, \quad (1)$$

где E_k – степень единства командования;
 O_c – количество поручений объекту управления от непосредственного субъекта управления;
 $O - O_c$ – несанкционированные поручения;
 O – количество полученных ОУ-поручений.

2. Степень единства распорядительства:

$$E_p = \frac{O_p}{O}, \quad (2)$$

где O_p – количество поручений, не противоречащих друг другу;
 O – количество полученных ОУ-поручений.

3. Степень выполнения поручений:

$$E_v = \frac{O_v}{O}, \quad (3)$$

где O_v – количество выполненных ОУ-поручений;
 O – количество полученных ОУ-поручений

Степень единства командования, степень единства распорядительства и степень выполнения поручений измеряются в долях единицы от 1 до 0 (1 – «отлично»; 0,7 – «хорошо»; 0,4 – «удовлетворительно»; 0,3 – «плохо»).

Вариант № 1

Работник получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 не противоречащих друг другу поручений; 11 поручений выполнено.

Вариант № 2

Работник получает всего 12 поручений в неделю, в том числе 8 поручений от непосредственного субъекта управления, из них 7 поручений, не противоречащих друг другу, и выполняет 5 поручений.

Вариант № 3

Работник получает 109 поручений в год, в том числе 65 – несанкционированных поручений, а 44 – от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22, остальные в полной мере не выполнены.

Вопросы

1. Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельностью на объекте управления.

2. Рассчитайте для каждого варианта степень единства командования, степень единства распорядительства и степень выполнения поручений. Установить для каждого коэффициента долю: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «плохо».

Ситуационная задача № 1. Цели в управлении

Молодой специалист Крутов обсуждает с руководителем организации Федотовым проблему постановки целей в управлении.

– Управление всегда осуществляется для достижения цели, – говорит Крутов, – причем вполне конкретной для каждого объекта управления и связанной с состоянием этого объекта и среды, в которой он находится. Особенно важно определить цель управления, то есть миссию (предназначение) фирмы.

– Я думаю, что цель управления объектом должна быть единственной. Только тогда можно добиться оптимального управления, – продолжает мысль Федотов.

Затем Крутов затронул вопрос о том, что для реализации оптимального управления недостаточно знать целевую функцию управления и заданные для нее ограничения. Нужна также информация о состоянии объекта управления и внешней среды и о множестве возможных состояний элементов управления.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Согласны ли вы с утверждением, что цель управления должна быть единственной?

2. Следует ли при определении цели учитывать внешние факторы, влияющие на процесс управления?

3. Как должна выбираться целевая функция управления?

4. Что понимается в теории и практике под оптимальным управлением объектом?

Ситуационная задача № 2. Значение «цели»

Два руководителя вели разговор о значении «цели» в процессе управления.

Молодой руководитель Алексей Яковлев поделился своими соображениями:

– Единственные объективные цели в управлении – это цели индивида, все остальные цели – производные от них.

– Нет, Алексей! Я с тобой не согласен, – возразил опытный, старший по возрасту руководитель Олег Петрович Лузгин. – Первостепенное значение для общества имеют цели деловой организации, так как с ними связано удовлетворение потребностей общества. Цель организации – отправной пункт для упорядочения отношений субъекта и объекта управления и нормального функционирования системы управления.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Кто прав в этом споре? Обоснуйте свою позицию.

2. С чем связана эффективность цели:

а) с достижением цели организации;

б) с достижением индивидом личных целей внутри организации?

Ситуационная задача № 3. Организационные цели

В недавно созданной организации было проведено проблемное совещание руководителей и специалистов по выработке политики, стратегии, определению миссии и цели организации.

Спор между руководителями «разгорелся» вокруг главного типа организационных целей.

Руководитель организации Перетрухин утверждал:

– Прежде всего, надо закрепить основу, общее назначение организации, отраженное в абстрактных «официальных целях». На стадии формирования организации это самое главное. Надо точно определить область деятельности нашей организации.

Главный инженер фирмы Петров возразил:

– В быстро меняющихся условиях рынка не это главное. Работать мы должны исходя из сегодняшней политики и фактически существующих направлений деятельности, которые легко корректируются. Только «оперативные цели» важны для организации.

Начальник технического отдела Яковлев отметил:

Мы говорили пока только о качественных характеристиках, а людям надо дать количественно измеряемые ориентиры – «операционные цели». Они направляют деятельность коллектива, и на их основе дают оценку работе организации.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Что понимается под «официальными целями» организации?
2. Как вы понимаете термины «оперативные цели» и «операционные цели» организации?
3. Определение каких целей наиболее важно с позиции выживании организации в современных условиях?

Тестовые задания

1. Согласно теории менеджмента цель как базовая категория имеет такие характеристики как... *(укажите не менее двух вариантов ответа)*
 - а) коллегиальность
 - б) выполнимость
 - в) оперативность
 - г) измеримость.
2. Согласно теории менеджмента оперативные планы предприятий... *(укажите не менее двух вариантов ответа)*
 - а) конкретизируют планы организации
 - б) учитывают состояние факторов внешней среды влияния
 - в) разрабатываются на пятилетний срок
 - г) разрабатывается на короткий срок.
3. Понятие «менеджмент» рассматривается в управленческой литературе как... *(укажите не менее двух вариантов ответа)*
 - а) деятельность, направленная на продвижение продукции
 - б) производственная деятельность
 - в) наука об управлении организациями
 - г) практическая деятельность по управлению организациями.
4. Английское слово «МЕНЕДЖМЕНТ» происходит от латинского слова «МАНУС», которое на русском языке означает:
 - а) рука
 - б) деньги
 - в) купец
 - г) воин.
5. Под самоменеджментом традиционно понимаются (ется)...
 - а) фейсбилдинг
 - б) усилия менеджера по совершенствованию своей деятельности
 - в) построение деловой карьеры
 - г) проектирование рабочего времени.
6. К административной деятельности менеджера относятся следующие элементы... *(укажите не менее двух правильных ответов)*
 - а) разработка технологических и экономических нормативов
 - б) установление особых режимов налогообложения

- в) контроль за соблюдением нормативов и своевременное внесение корректировок
 - г) максимально быстрое реагирование на изменение рыночной конъюнктуры.
7. В практике менеджмента организации разрабатывают стратегические цели, касающиеся... *(укажите не менее двух правильных ответов)*
- а) снижения доли бракованной продукции
 - б) лидерства по доли рынка
 - в) увеличения объема поставок комплектующих
 - г) диверсификации.
8. К характеристикам, соответствующим понятию «менеджер» относятся... *(укажите не менее двух правильных ответов)*
- а) инженер, занятый управлением
 - б) профессиональный управляющий
 - в) экономист, занятый управлением
 - г) специалист, имеющий специальную подготовку в области управления.
9. Менеджеры организации могут оказывать непосредственное управляющее влияние на...
- а) технологию производства продукции
 - б) деятельность организаций-конкурентов
 - в) поведение потребителей
 - г) цели и структуру организации
10. С точки зрения теории менеджмента менеджер должен видеть в конфликте, протекающем в его организации...
- а) возможный стимул к изменениям
 - б) разрушительное неуправляемое явление
 - в) способ обеспечить себе продвижение по карьерной лестнице
 - г) рядовое, малозначительное событие.
11. Рациональное использование рабочего времени руководителя как процесс не включает...
- а) составление оперативных планов работы самого менеджера и коллектива
 - б) делегирование полномочий
 - в) контроль, учет и анализ результатов затрат рабочего времени прошлых периодов
 - г) популяризацию реализуемых решений в коллективе.

Практическое занятие № 2 Эволюция менеджмента и его современные концепции

1. *Периоды в эволюции менеджмента. Развитие школ и концепций менеджмента.*

2. Школа научного менеджмента.
3. Административная школа менеджмента.
4. Школа человеческих отношений.
5. Концепции количественных методов, процессного подхода, системного подхода, ситуационного подхода и маркетинга.
6. Современные концепции менеджмента.
7. Современный международный менеджмент. Модели менеджмента.

Задания для самостоятельной работы

Ситуационная задача № 1

В соответствии с теорией М.Фридмена «Дело бизнеса – бизнес» бизнес должен увеличивать доходы акционеров. Если бизнес занимается социальными проблемами, то принимает плохие решения, способствуя не богатству, а бедности общества. **Правильно ли это?**

Ситуационная задача № 2

В США говорят так: «Пока менеджер либо предприниматель работает, он должен учиться». **Правильно ли это?**

Ситуационная задача № 3

Необходимо ли изучать зарубежный опыт при повышении квалификации работников? **Составьте программу подготовки специалиста-менеджера.**

Целесообразно ли стажировать наших управленцев за рубежом?

Ситуационная задача № 4

Акио Морита, создатель и глава всемирно известной электронной корпорации «Сони», неоднократно повторял американским бизнесменам: «Вы уважаете только деловых людей, которые умеют быстро заработать деньги. Мы же в Японии ценим наших инженеров и техников: для нас честью является трудиться в области непосредственного производства». **Прокомментируйте. Как соотносить эти слова с российской практикой управления?**

Ситуационная задача № 5. Системный подход в управлении организацией

В одной из школ бизнеса преподаватель знакомит слушателей с основами системного подхода в управлении: «Системный подход рассматривает любую организацию как систему, которая на входе получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их, и выдает на выходе продукцию во внешнюю среду.

Это основное утверждение, но чтобы охарактеризовать организацию

как систему, надо хорошо знать теоретический курс, признаки открытой и закрытой, замкнутой и разомкнутой систем и т.д.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как определяется производительность системы?

2. Что представляет собой любая организация как система:

- а) открытая или закрытая;**
- б) замкнутая или разомкнутая;**
- в) техническая или социальная;**
- г) простая или сложная;**
- д) определенная или вероятностная и т.д.?**

Ситуационная задача № 6. Системный подход в управлении организацией

Во время обеденного перерыва на строительном участке, где ведется строительство параллельно двух крупных объектов, собрались два мастера, прораб и начальник участка. Начальник участка заметил: «Наверное, нет управленца, в чьем лексиконе отсутствовало бы выражение «системный подход». Сегодня каждый говорит о системном подходе к управлению организацией или персоналом. Но какой смысл вкладывает каждый руководитель в это понятие? Мне интересно узнать ваше мнение».

Мастер Гришин охарактеризовал это понятие следующим образом:

«Надо хорошо знать теорию управления и выработать для себя набор теоретических принципов управления, им и пользоваться. Применение теории систем к управлению облегчает комплексность взгляда руководителя на организацию».

Прораб Хрунов возразил: «Нет, теория управления не укажет руководителю на то, какие именно элементы организации как системы особенно важны. Системный подход обеспечивает руководителя комплексом необходимых рекомендаций, и на этой основе сам руководитель должен выработать индивидуальные стандарты поведения».

Начальник участка Ладыгин выслушал оба эти утверждения, и не согласился ни с одним: «Системный подход следует воспринимать шире. Это способ мышления по отношению к организации (организационным проблемам и их решениям). В современных условиях только он может увязать конкретные концепции и приемы с определенными внешними и внутренними конкретными ситуационными переменными».

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какое мнение вы считаете правильным? Обоснуйте свой ответ.

2. Можно ли сказать, что системный подход характеризуется комплексом вышеперечисленных утверждений?

3. Системный подход к организации позволяет представить ее в комплексе четырех основных подсистем. Назовите каждую из данных подсистем и их элементы.

Тестовые задания. Основные этапы и школы менеджмента
Вариант № 1

1. Идеи теории мотивации А. Маслоу больше всего связаны с
 - а) производительностью сотрудника
 - б) желанием сотрудника сократить объем работ
 - в) надеждами сотрудника на материальное вознаграждение
 - г) общими потребностями сотрудника.
2. В соответствии с теорией мотивации Герцберга, к гигиеническим факторам относятся(ится)...
 - а) премирование по результатам работы
 - б) отношения с коллегами
 - в) похвала на общем собрании перед коллегами
 - г) продвижение по службе.
3. На современном этапе задача создания благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата особенно актуальна для _____ модели менеджмента:
 - а) российской
 - б) американской
 - в) японской
 - г) шведской.
4. Определение таких понятий управления, как «информация», «система» и «системный подход», «обратная связь», состоялось в рамках развития ...
 - а) школы «Наука управления»
 - б) административной школы
 - в) ситуационного подхода
 - г) школы человеческих отношений.
5. Автором «административной доктрины» в управлении является...
 - а) Д. Муни
 - б) А. Файоль
 - в) П. Друкер
 - г) Л. Урвик.
6. Идея разделения всех функций управления на общие и специфические, сформулированная в рамках административной школы управления, принадлежит ...
 - а) А. Файолю
 - б) М. Веберу
 - в) Ф. Тейлору
 - г) Э. Мэйо.
7. К принципам управления, сформулированным Тейлором, относится положение:
 - а) «Чем больше рабочий работает, тем он больше зарабатывает».

- б) «Планирование, подготовку производства должны осуществлять инженеры, а собственно производить продукцию – рабочие».
- в) «Необходимо поощрять определенную инициативу работников».
- г) «Каждого человека, независимо от его квалификации, можно поставить работать».

8.К основным принципам управления по А. Файолю относятся (относится)...

(укажите не менее двух правильных ответов)

- а) разделение труда
- б) приоритет интересов руководства
- в) делегирование полномочий
- г) жесткое руководство.

9.Разместите в хронологическом порядке основные подходы и школы управления *(укажите порядковый номер для всех вариантов ответа)*:

- а) школа научного управления
- б) ситуационный подход
- в) классическая школа управления
- г) бихейвиоризм.

10.Создателем концепции «физиологического оптимума» в отечественной истории управления был ...

- а) О. А. Ерманский
- б) А. К. Гастев
- в) А. А. Богданов
- г) П. М. Керженцев

Вариант № 2

1. Питер Друкер считается основоположником _____ подхода к управлению.

- а) ситуационного
- б) кибернетического
- в) процессного
- г) целевого.

2. Системный подход к управлению рассматривает менеджмент как...

- а) реализацию совокупности общих и специальных функций управления
- б) комплекс мероприятий по эффективной организации совместного труда людей
- в) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации
- г) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем

3. В менеджменте один из основных принципов управления по Анри Файолю гласит: «Власть неотделима от...»

- а) ответственности
 - б) администрации
 - в) участия в управлении
 - г) коррупции.
4. Разработка теории мотивации является достижением...
- а) школы поведенческих наук
 - б) количественной школы управления
 - в) школы человеческих отношений
 - г) классической школы управления.
5. Первая школа бизнеса была открыта в США по инициативе ...
- а) Джозефа Уортона
 - б) Элтона Мэйо
 - в) Генри Таупа
 - г) Анри Файоля.
6. Разместите в хронологическом порядке основные подходы и школы управления (*укажите порядковый номер для всех вариантов*)
- а) административного управления
 - б) человеческих отношений
 - в) количественных методов
 - г) социальной ответственности менеджмента.
7. Положение о том, что во всяком предприятии есть два организма, материальный и социальный, лежало в основе концепции ...
- а) А. Файоля
 - б) Ф.У. Тейлора
 - в) М. Фоллета
 - г) А. Маслоу.
8. В перечень обязательных общих функций управления по А. Файолю не входит ...
- а) маркетинг
 - б) распорядительство
 - в) предвидение
 - г) контроль.
9. К представителям административной школы менеджмента не относится ...
- а) А. Маслоу
 - б) Л. Урвик
 - в) Д. Муни
 - г) А. Файоль.
10. Характерной чертой _____ модели управления является тот факт, что расширение производства происходит за счет покупки (поглощения, слияния) других корпораций:
- а) американской

- б) западноевропейской
- в) японской
- г) российской.

Вариант № 3

1. К характеристикам, соответствующим понятию «менеджер» относятся...
(укажите не менее двух правильных ответов)
- а) инженер, занятый управлением
 - б) профессиональный управляющий
 - в) экономист, занятый управлением
 - г) специалист, имеющий специальную подготовку в области управления.
2. Потребность во власти выделяется отдельно в теории мотивации
- а) МакКлелланда
 - б) Герцберга
 - в) справедливости
 - г) Маслоу.
3. Система научной организации труда (НОТ) сформировалась в рамках ...
- а) школы научного управления
 - б) административной школы управления
 - в) количественной школы управления
 - г) ситуационного подхода к управлению
4. Создание массового сборочного конвейерного производства и развитие автомобильной отрасли на основе идей школы научного управления обеспечил ...
- а) Г. Форд
 - б) Г. Эмерсон
 - в) Г. Ганнт
 - г) Ф. Гилберт.
5. Четкие правила и инструкции должны определять ответственность каждого члена организации в соответствии с положениями _____ менеджмента.
- а) бюрократического
 - б) ситуационного
 - в) функционального
 - г) процессного.
6. Выделение в составе управленческой деятельности шести групп операций произведено в рамках ...
- а) административной школы управления
 - б) количественной школы управления
 - в) школы человеческих отношений
 - г) системного подхода к управлению

7. Японские менеджеры в соответствии со своим менталитетом выше других ставят _____ потребности:

- а) социальные
- б) материальные
- в) физиологические
- г) производственные.

8. В теории менеджмента к современным принципам управления, дополняющим сформулированные А. Файолем классические принципы менеджмента, относят принцип ...

- а) системности
- б) дисциплины
- в) разделения труда
- г) централизации.

9. Разработанная в Японии система непрерывно-поточного производства, исключая производство крупными партиями, получила название ...

- а) «Канбан»
- б) «Ринги»
- в) «кружков качества»
- г) «метода Парето».

10. Автором теории иерархии потребностей в менеджменте был ...

- а) А. Маслоу
- б) Ф. Герцберг
- в) Д. Макклелланд
- г) Д. Макгрегор.

Вариант № 4

1. К принципам организации производства, сформулированным Г. Фордом, относится ...

- а) широкое применение высокопроизводительного специального оборудования
- б) корпоративный дух
- в) подчиненность личных интересов корпоративным интересам
- г) оплата труда работников по выслуге лет.

2. Идея повышения производительности труда рабочих лежала в основе исследований ...

- а) Ф. У. Тейлора
- б) Г. Л. Ганнта
- в) А. Файоля
- г) Э. Мэйо.

3. Система «синьоризма» в японском менеджменте означает ...

- а) предпочтение при продвижении по службе работникам с большим стажем и возрастом

- б) преобладание единоличного принятия управленческого решения над коллективным
 - в) приоритет производственных процессов над снабженческими и сбытовыми процессами
 - г) приоритет социальных факторов производства над экономическими факторами.
4. Понятие социальной системы, основанной на взаимном сотрудничестве, было введено в рамках ...
- а) школы человеческих отношений
 - б) административной школы
 - в) школы Науки управления
 - г) бюрократического подхода к управлению.
5. Автором шведской модели социализма, получившим по итогам своих исследований Нобелевскую премию, является ...
- а) Г. Мюрдаль
 - б) М. Вебер
 - в) Л. Эрхард
 - г) Г. Эмерсон.
6. Идея разделения всех функций управления на общие и специфические, сформулированная в рамках административной школы управления, принадлежит ...
- а) А. Файолю
 - б) М. Веберу
 - в) Ф. Тейлору
 - г) Э. Мэйо.
7. Система пожизненного найма характерна для крупных фирм в ...
- а) Японии
 - б) Германии
 - в) Швеции
 - г) США.
8. Концепция непрерывного обучения является отличительной особенностью _____ менеджмента:
- а) японского
 - б) европейского
 - в) российского
 - г) американского.
9. Автором социально-трудовой концепции управления производством в отечественной теории управления был ...
- а) Н. А. Витке
 - б) П. М. Керженцев
 - в) А. А. Богданов
 - г) Ф. Р. Дунаевский.

10. Принципы трудовой деятельности человека применительно к любому производству, независимо от рода его деятельности в рамках школы научного управления сформулировал ...

- а) Г. Эмерсон
- б) Г. Форд
- в) Ф. Тейлор
- г) Ф. Гилберт.

Практическое занятие № 3. Методологические основы, система и основные понятия менеджмента

1. *Инфраструктура менеджмента. Закономерности и принципы менеджмента.*
2. *Методы менеджмента.*
3. *Функции менеджмента.*
4. *Планирование, организация, мотивация, контроль как основные функции менеджмента.*
5. *Внутренняя и внешняя среда организации.*

Задания для самостоятельной работы

Ситуационная задача № 1. Субъект и объект управления

Начальник строительного подразделения Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением начальников цехов о функциях управления.

Начальник цеха Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление».

Мастер Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?

2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.

3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».

4. Роль каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?

Ситуационная задача № 2. Принципы управления

При подготовке к занятиям слушатели школы бизнеса знакомятся с методологией теории менеджмента: изучают принципы, функции и методы управления. На семинарах разгораются жаркие споры по следующим вопросам:

– Знание общих принципов управления – это та основа, которая автоматически предопределяет успех менеджера. Как при изучении любого предмета, знание общих принципов, характеризующих систему управления в целом, – основное, а знание частных или локальных принципов, которые относятся к отдельным элементам управления, – второстепенное и вспомогательное.

– Нет! Я не согласен с этим утверждением. Оно верно для многих дисциплин, но в управлении знание общих принципов – необходимое, но недостаточное условие успешного управления. Менеджмент – это единственный предмет, где роль частного фактора имеет столь большое значение и может быть выше общих принципов.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какое мнение вы считаете правильным?

2. Что общего и отличного в общих и частных принципах управления?

3. Дайте перечень общих принципов управления. Приведите примеры.

4. Что собой представляет перечень частных, или локальных, принципов управления? Приведите примеры.

Ситуационная задача № 3. Методы управления

Вашему вниманию предлагаются различные точки зрения руководителей на важность трех групп управления.

Беседуют руководители, которые собрались на вечер встречи по поводу пятилетия окончания ИЭиМ (Институт экономики и менеджмента) архитектурно-строительной академии. Среди прочих вопросов была затронута и проблема методов руководства.

Рассказывает Катков – начальник подразделения промышленного предприятия:

– В условиях рынка наиболее действенен экономический метод управления, когда путем стимулирования добиваются заданных результатов.

Возражает мастер строительного-монтажного управления Антонов:

– Применение экономических методов всегда закономерно

связано с высоким уровнем саморегулирования и развития системы управления. Эти методы не универсальны. Всегда были и будут главными организационно-распорядительные методы руководства, в основе которых лежат права и обязанности руководителя управлять системой. Они универсальны и могут быть использованы в любой ситуации.

Бухгалтер коммерческой фирмы Егоров:

– Я сдал не один объект. Работал в трех разных фирмах и думаю, что сегодня самые действенные – методы социально-психологического воздействия. Можно выбрать оптимальную стратегию деятельности фирмы, создать рациональную схему управления, но персонал будет саботировать работу, и ты ничего не добьешься.

Начальник цеха Коротков резюмирует:

– Я согласен со всеми высказанными мнениями. Но считаю, что реальное управление возможно только на основе органического и гибкого сочетания различных методов, так как они по природе своей не исключают, а дополняют друг друга.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Чем определяется содержание методов управления?

2. Какие три группы методов управления выделяют в теории менеджмента?

3. Приведите примеры.

Ситуационная задача № 4. Методы управления

В рамках трехдневного семинара, организованного Домом знаний и Центром технической информации для руководителей производства, был проведен «круглый стол» по проблемам управления производством. Заслушан доклад на тему «Современные методы управления». Дискутировались вопросы: Какие из известных методов управления предоставляют фирме большую самостоятельность? Что общего и специфического в различных методах управления?

Мастер Филимонов сказал: «Как бы мы ни называли эти методы, у них есть общее – это меры, которые требуют обязательного выполнения. И тут не вижу никаких принципиальных отличий».

«Я с вами не согласен, коллега, – вступает в полемику начальник кадровой службы объединения Петров, – у этих методов больше отличий, чем общего. Экономические методы представляют собой общие правила поведения системы управления, а организационные и социально-психологические методы – чаще всего косвенного действия».

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какие из известных методов управления дают фирме большую степень свободы?

2. Какие общие и специфические черты у каждой из известных групп методов управления?

Ситуационная задача № 5. Функции управления

Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе табл. 1 укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Таблица 1

Функции управления и решения, принимаемые на уровне фирмы

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

Ситуационная задача № 6. Концерн «Энергия»

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих.

В «Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше

других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки – «теория успеха» и «управление на спаде».

Правым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов – не новинка. Но в «Энергии» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучение спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне были создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 2008 году концерн выступил инициатором создания банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой состоятельности подразделений концерна.

Работники стали получать заработную плату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «Энергия» – это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы, принятая в «Энергии», – семья – гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какие внутренние переменные организации описаны в ситуации?

2. Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов?

3. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Ситуационная задача № 7. Система бирж «Алиса»

Декларация независимости «государства» «Алиса» провозглашена на июньском (2010 г.) «Большом Совете президентов». Согласно «Единому положению о системе «Алиса», будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В Положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги – «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли. Кроме основного Положения, разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «public relations».

По оценкам экспертов, необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими, главным образом, в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной – хотя достаточно серьезной – перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

Вопрос для обсуждения ситуации

1. Если судить по данной информации, какие факторы внешней среды стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?

2. Какие факторы макросреды оказали наиболее существенное влияние на деятельность системы «Алиса»?

3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

Ситуационная задача № 8. Факторы внешней среды

Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют функционирование организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 2

Факторы внешней среды

№	Факторы	Способствуют	Затрудняют
1	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
2	Территория страны (размеры, региональные, национальные особенности)		
3	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психологии, традиции, привычки населения)		
4	Природные ресурсы России		
5	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых стран, к рыночным преобразованиям в России)		
6	Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8	Состояние правопорядка в стране		
9	Отношения собственности (государственной, коллективной, частной, муниципальной)		
10	Монополизация экономики		
11	Состояние развития конкуренции		
12	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, маркетинга, рекламы, страхового дела)		
13	Уровень экономического развития страны (объёмы и динамика производства, производительности труда)		
14	Инфляция (уровень и динамика)		
15	Налогообложение (уровень и динамика)		
16	Уровень жизни населения (зарплата, стипендии, пособия, пенсии)		
17	Безработица		
18	Социальная защищённость населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19	Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

Тестовые задания

1. К основным функциям управления организацией относится
 - а) побуждение
 - б) планирование
 - в) имидж
 - г) обмен информацией
2. Методы управления представляют собой способы
 - а) создания организацией и управления ими
 - б) использования ресурсов организации
 - в) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей
 - г) применения знаний в области управления.
3. В менеджменте под методами управления понимают влияние
 - а) объекта управления на подсистему управления
 - б) объекта управления на субъект управления
 - в) субъекта управления на управляющуюся подсистему
 - г) субъекта управления на объект управления.
4. Переменную, используемую для исследования среды организации, в менеджменте называют...
 - а) результат
 - б) фактор, условие
 - в) функция
 - г) инфраструктура.
5. Направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами, в теории менеджмента называется термином ...
 - а) «функция управления»
 - б) «задача управления»
 - в) «функциональное подразделение организаций»
 - г) «принцип управления».
6. К формам нематериального стимулирования относится
 - а) бонус
 - б) подарок
 - в) премия
 - г) танъема.
7. Среди представленных функций управления к частным можно отнести...
 - а) мотивацию
 - б) планирование
 - в) организацию
 - г) инновации.

8. Для повышения эффективности действующей в организации системы стимулирования деятельности сотрудников руководитель должен преимущественно использовать _____ методы управления

- а) технико-экономические
- б) организационно-распорядительные
- в) экономические
- г) социально-психологические.

9. Деловые игры и кейсы следует отнести к _____ методам управления в менеджменте:

- а) экономическим
- б) финансовым
- в) социально-психологическим
- г) социологическим.

10. К социально-психологическим методам управления персоналом не относится...

- а) установление моральных санкций
- б) социальное планирование
- в) кредитование
- г) участие работников в управлении.

11. Согласно теории менеджмента конкретные или специальные функции управления возникают в результате...

- а) наложения основных функций управления на специфику объектов управления
- б) рассогласованности в реализации основных функций управления
- в) принятия нестандартных управленческих решений в конкретной организации
- г) невыполнения основных функций управления.

12. К основным характеристикам функций управления в менеджменте относится:

- а) однородность содержания работ в рамках одной функции
- б) непредсказуемость результата выполнения работ при реализации функции
- в) четкая определенность подходов к выполнению работ
- г) значительный объем работ в рамках одной функции

13. К экономическим методам управления персоналом не относится...

- а) планирование карьерного роста
- б) страхование
- в) материальное стимулирование
- г) установление материальных санкций.

14. Фирма, выполняющая для нашей организации заказы по оказанию рекламных услуг, относится к...

- а) внутренней среде

- б) макросреде
 - в) среде непосредственного делового окружения
 - г) общественной среде.
- 15.К общим закономерностям управления можно отнести...
- а) закономерность больших затрат ресурсов для эффективного управления
 - б) закономерность инерции управления
 - в) закономерность преимущественной эффективности сознательного планомерного управления
 - г) закономерность преобладания управляемой системы над управляющей в организации.
- 16.К методам прямого воздействия на персонал организации не относится...
- а) распоряжение
 - б) приказ
 - в) опрос сотрудников по поводу внедрения нового программного обеспечения
 - г) выдача задания.
- 17.К экономическим методам управления не относится...
- а) хозрасчет
 - б) кредитная политика
 - в) инструктаж
 - г) балансовый метод.
- 18.Прогнозирование, планирование, организация, мотивация, принятие решений и контроль с точки зрения менеджмента в совокупности представляют собой _____ менеджмента.
- а) школы менеджмента
 - б) функции менеджмента
 - в) принципы менеджмента
 - г) подходы менеджмента.
- 19.Системный подход к управлению рассматривает менеджмент как...
- а) реализацию совокупности общих и специальных функций управления
 - б) комплекс мероприятий по эффективной организации совместного труда людей
 - в) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации
 - г) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем.
- 20.Организационно-распорядительные методы менеджмента предполагают выполнение таких действий, как...
- а) регулирование межличностных отношений
 - б) формирование оргструктуры управления

- в) финансовое планирование
- г) формирование системы оплаты труда.

21. Методы менеджмента по признаку реализуемой функции управления разделяются на следующие группы методов... (укажите не менее двух правильных ответов)

- а) общенаучные методы
- б) специальные методы
- в) методы мотивации
- г) методы планирования.

22. Согласно теории менеджмента, выделение функций управления является результатом ...

- а) горизонтального и вертикального деления управленческого труда
- б) расширения масштабов ведения бизнеса
- в) усложнения технологии производства товаров
- г) упрощения организационных структур управления.

23. Выдача части акций работникам предприятия представляет собой _____ метод управления:

- а) административный
- б) экономический
- в) организационно-распорядительный
- г) социально-психологический.

24. Процесс определения отклонений результатов от запланированных величин относится к группе _____ функций управления:

- а) общих
- б) специальных
- в) доминирующих
- г) частных.

25. Экономические методы управления на уровне отдельной организации включают... (укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) исследование коллективов
- б) формирование оргструктуры
- в) регламентирование компетентности и ответственности
- г) формирование оптимальной структуры финансовых ресурсов.

26. К основным видам методов управления не относятся _____ методы:

- а) социально-психологические
- б) экономические
- в) неэкономические
- г) административные.

Практическое занятие № 4. Планирование и стратегия развития организации

1. *Природа и цель планирования.*
2. *Процесс планирования.*
3. *Целеполагание в менеджменте. Миссия компании.*
4. *Стратегическое планирование.*
5. *Тактические планы.*
6. *Типы оперативных планов. Бизнес-планирование.*

Задания для самостоятельной работы

Ситуационная задача № 1. Функция планирования

Проведение SWOT-анализа предприятия

SWOT-анализ проводится на раннем этапе цикла стратегического управления. Данный инструмент позволяет систематическим образом рассматривать информацию об условиях или контексте существования компании и оформлять эту информацию таким образом, чтобы она была полезной и актуальной для планирования и принятия решений. Результаты SWOT-анализа нужны на последующих этапах процесса стратегического управления. Благодаря этому подходу можно избежать тенденции составлять «список пожеланий» вместо перечня тех действий, которые обеспечат долговечные, устойчивые выгоды.

Этапы выполнения работы. Проанализируйте приведенные ниже характеристики и отнесите каждую из них к одной из четырех категорий (табл. 3) на основании вашей оценки того, что представляет собой это высказывание: сильную или слабую сторону компании, открывающуюся возможность или угрозу. Разграничивая слабые стороны и угрозы, помните, что слабые стороны формируются в самой компании, и на них можно как-то повлиять, в то время как угрозы не контролируются компанией и возникают вследствие фактических или потенциальных действий других сторон (табл. 3).

Перечень характеристик:

- Лучшие рекламные кампании продукции компании.
- Адекватные финансовые ресурсы.
- Недостаток управленческого таланта и умения у менеджеров компании.
- Выход на рынок иностранных конкурентов.
- Ослабление позиций фирм-конкурентов.
- Медленный рост рынка.
- Наличие на рынке потенциальных дополнительных групп клиентов, новых рынков или сегментов рынка.
- Отсутствие у персонала компании определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности.

- Низкая прибыльность.
- Низкие издержки.
- Изменение потребностей и вкусов покупателей.
- Отсутствует четкое стратегическое направление развития компании.
- Успешный опыт по разработке новых товаров.
- Хорошие технологические навыки персонала компании.
- Слишком узкий ассортимент продукции.
- Хорошие возможности для вертикальной интеграции.
- Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности.
- Позитивный имидж, сложившийся о компании у покупателей.
- Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии.
- Большой опыт.
- Неблагоприятные демографические изменения.
- Плохая сбытовая сеть.
- Собственная технология.
- Отставание в области исследований и разработок.
- Рост продаж товаров-заменителей.
- Появление новых технологий.
- Признанный лидер рынка.
- Эффективный менеджмент.
- Резкий рост спроса на рынке.
- Позитивное отношение рынка к новой продукции или новым видам уже выпущенной продукции.
- Снижение торговых барьеров на привлекательных рынках.
- Проблемы с поставками сырья и материалов.
- Умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов.
- Рост налогов.
- Увеличение требовательности покупателей и поставщиков.

Таблица 3

Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны (STRENGTHS)	Недостатки (WEAKNESSES)
Возможности (OPPORTUNITIES)	Угрозы (THREATS)

Ситуационная задача № 2. Функция целеполагания

На совете директоров акционерного общества было принято решение об увеличении в течение года объема прибыли на 8 % и предложены

следующие способы достижения этой цели:

- 1) увеличить объем продаж на 15 %;
- 2) снизить переменные издержки на 8 %;
- 3) стабилизировать постоянные издержки;
- 4) увеличить эффективность использования капитала на 2 %.

Цель может быть достигнута только при одновременной реализации всех условий, которые в данном случае являются подцелями.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Необходимо составить список мероприятий, приводящих к реализации подцелей. Список оформляется в виде табл. 4.

Таблица 4

Мероприятия, приводящие к реализации подцелей

Цель	Увеличить объем годовой прибыли на 8 %			
Подцели	увеличить объем продаж на 15 %	снизить переменные издержки на 8 %	стабилизировать постоянные издержки	увеличить эффективность использования капитала на 2 %
Мероприятия				

Тестовые задания

1. Индикативное планирование с точки зрения его использования в управлении организацией носит _____ характер:

- а) приказной
- б) рекомендательный
- в) обязательный
- г) директивный.

2. Разновидностью текущего плана деятельности организации является...

- а) стратегический план
- б) бизнес-проект
- в) инвестиционный план
- г) годовой план.

3. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности, называется...

- а) план производства
- б) финансовый план
- в) организационный план
- г) инвестиционный план.

4. Одним из отличий бизнес-плана от текущего плана социально-экономического развития организации является (ются)...

- а) методы планирования
- б) требования к квалификации исполнителей
- в) его структура
- г) необходимость учета в расчетах фактора времени.

5. Модель расчета точки безубыточности в менеджменте используется для...

- а) определения точки уравнивания доходов и суммарных издержек
- б) определения максимальной прибыли организации
- в) оптимизации времени выполнения работ
- г) определения оптимального плана.

6. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности называется...

- а) стратегический финансовый план
- б) стратегический организационный план
- в) стратегический план производства
- г) базовая стратегия.

7. В практике менеджмента организации разрабатывают стратегические цели, касающиеся... *(укажите не менее двух правильных ответов)*

- а) снижения доли бракованной продукции
- б) лидерства по доли рынка
- в) увеличения объема поставок комплектующих
- г) диверсификации.

8. В практике менеджмента организации стратегический план включает... *(укажите не менее двух правильных ответов)*

- а) нормативы и инструкции
- б) анализ состояния и прогноз развития внешней среды
- в) анализ исполнительской дисциплины за текущий период
- г) миссию организации и долгосрочные цели.

9. Согласно теории менеджмента, оперативные планы предприятий... *(укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) конкретизируют планы организации
- б) учитывают состояние факторов внешней среды влияния
- в) разрабатываются на пятилетний срок
- г) разрабатываются на короткий срок.

10. В теории менеджмента сущность оперативно-производственного планирования характеризуют следующие утверждения... *(укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) учитывает состояние внешней среды организации
- б) осуществляется высшим руководителем организации
- в) предусматривает разработку мероприятий на конкретные периоды времени (месяц, декада, сутки)

г) направлено на деятельность конкретных подразделений и рабочих мест.

12. В теории менеджмента по периоду планирования выделяют такие виды планов, как..... (укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) тактический
- б) краткосрочный
- в) долгосрочный
- г) стратегический.

13. В теории менеджмента кадровое планирование предполагает выполнение таких функций как... (укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) аттестация персонала
- б) установление организационных норм работы с персоналом
- в) постановка целей и задач управления персоналом
- г) ротация персонала.

Практическое занятие № 5. Организация как функция менеджмента

1. *Организационная деятельность.*
2. *Нормы управляемости.*
3. *Взаимоотношение полномочий.*
4. *Организационная роль.*
5. *Формирование систем организации и управления в современных условиях.*

Задания для самостоятельной работы

Ситуационная задача № 1. Централизация и децентрализация

Распределите нижеперечисленные факторы на две группы. Первая группа – факторы, определяющие тенденцию к централизации управления. Вторая группа – факторы, определяющие тенденцию к децентрализации управления.

Перечень факторов:

- Эффективность реализации стратегии компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений.
- Менеджеры низового звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня.
- Компания географически рассеяна, рассредоточена.
- Менеджеры низового звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений.
- Менеджеры низового звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт.

- Организации грозит кризис или существует риск банкротства.
- Решения очень серьезны.
- Менеджеры низового звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений.
- Решения относительно незначительны.
- Внешняя ситуация сложная и неопределенная
- Для корпоративной культуры характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего.
- Эффективность реализации стратегий компании зависит от решающего слова менеджера.
- Компания крупная.
- Внешняя ситуация стабильна.
- Менеджеры низового звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений.
- Организации грозит кризис или существует риск банкротства.

Ситуационная задача № 2. Линейные и функциональные связи

Соотнесите линейные и функциональные связи с различными аспектами деятельности организации. Для этого в последней графе укажите вид связи: линейная или функциональная (табл. 5).

Таблица 5

Линейные и функциональные связи в организации

Аспекты деятельности организации		Вид связи
Подразделения, ассоциируемые со связями	Снабжение	
	НИОКР	
	Кадры	
	Производство	
	Финансы	
	Продажа	
	Бухгалтерия	
	Сбыт	
Задачи, решаемые посредством связей	Достижение организационных целей	
	Поддержка и помощь руководству в достижении организационных целей	
Формы осуществления связей	Приказ	
	Совет	
	Указание	
	Рекомендация	
	Информация для решения	
	Распоряжение	
	Альтернативное решение	

1	2	3
	Задание	
Основа реализуемых прав	Власть ноу-хау	
	Иерархическая власть	

Тестовые задания

1. Права менеджера использовать определенные ресурсы организации, а также направлять усилия отдельных сотрудников на выполнение тех или иных задач, являются сутью термина...

- а) «полномочия»
- б) «делегирование»
- в) «власть»
- г) «возможности».

2. Полномочия линейных руководителей дают им право решать все вопросы ...

- а) планирования работы персонала
- б) заключения контрактов
- в) развития вверенных им организаций и подразделений
- г) удержания клиентуры.

3. Согласно теории менеджмента полномочия бывают...

- а) линейными
- б) структурными
- в) функционально-штабными
- г) линейно-штабными.

4. Процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий называется _____ полномочий

- а) делегированием
- б) распределением
- в) конкретизацией
- г) декомпозицией.

5. Если на нижних уровнях производственной структуры (в бригаде, на рабочем участке) управление осуществляется по схеме _____ руководства, то чем выше этот уровень, тем выше удельный вес (по решаемым задачам, по штатной численности) _____ руководства.

- а) линейного
- б) линейно-функционального
- в) функционального
- г) целевого.

6. Полномочия штабного персонала на принятие решений и совершение действий, обычно выполняемые линейными менеджерами, называются ...

- а) функциональными
- б) линейными
- в) иерархическими
- г) интегральными.

Практическое занятие № 6. Мотивация как функция менеджмента, теории мотивации

1. *Понятия «мотивация» и «стимул».*
2. *Принципы и стадии развития мотивации.*
3. *Первоначальные и современные концепции мотивации.*
4. *Методы мотивации.*
5. *Система непрерывного обучения – современный фактор мотивации.*

Задания для самостоятельной работы

Ситуационная задача № 1. Мотивирование работников строительного предприятия

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

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников предприятия, 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 качество продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных видах продукции.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой упаковки для хрупкой продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на предприятии, а также провести обследование торговых точек, 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 предприятия». 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 предприятия, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как сложены коммуникационные отношения 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.

Вопросы для обсуждения ситуации

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

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на Подмосковном строительном предприятии? Обоснуйте свой ответ.

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

5. Охарактеризуйте существующую на предприятии систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Ситуационная задача № 2. «Клуб 100»

В 1981 г. Даниель К. из фирмы «Даймонд Интернейшил» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, штат Массачусетс), изготавлиющем картонные упаковки хрупкого товара. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначительным трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что обязаны были делать.

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

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушения дисциплины – 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 100 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы.

Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и, когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

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

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

Вопросы для обсуждения ситуации

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

Ситуационная задача № 3. Стимулы

Вы – начальник цеха производства фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена

близко от места проживания.

Части работников работа на фирме нравится, в том числе по следующим причинам:

Хорошая зарплата - 34% работников

Хорошие условия труда – 6%

Хорошие отношения в коллективе – 18%

Работа соответствует образованию и наклонностям – 15%.

Из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят:

Материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%)

Уважение в коллективе – 24%

Интересную работу – 15%.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?

2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?

3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

Ситуационная задача № 4. Новые программы мотивирующей компенсации трудового поведения

1. Плата по вкладу – программа мотивирующей компенсации, состоящая в поощрении работников в зависимости от их индивидуального вклада в выполнение задачи (не очень эффективна, так как измерение неточно).

2. Разделение прибыли – программа мотивирующей компенсации, состоящая в поощрении работников и начальства в достижении поставленных целей фирмы (эффективна больше для руководства организации).

3. Кадровый акционерный план (КАОП) – программа мотивирующей компенсации, позволяющая работникам стать совладельцами предприятия через опционы – покупку акций (неэффективна для рядовых работников организации).

4. Единовременная премия – программа мотивирующей компенсации, состоящая в одноразовом денежном вознаграждении (наличными) работников в зависимости от их вклада (эффект от применения).

5. Плата за профессионализм – программа мотивирующей компенсации, устанавливающая зависимость размера заработной платы

работников от количества выполненных задач и качества их исполнения с учетом абсолютной (внешней) и относительной (внутренней) ценности рабочих мест и ключевых компетенций работника (эффективна для всех категорий работников в долговременной перспективе).

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Каково ваше мнение об эффективности этих программ?

2. Существуют ли в России условия для практического применения новых программ мотивирующей компенсации?

Ситуационная задача № 5. Мотивация и стимулирование труда

Для обсуждения действенности мотивации и стимулирования труда менеджера самостоятельно решите задачу, руководствуясь такими условиями:

1. Численность работающих на предприятии (списочная) более 10000 человек.

2. Кратность зарплаты руководителя и рабочего 1-го разряда равна 16.

3. Величина тарифной ставки 1-го разряда рабочего основной профессии на данном предприятии 750 рублей в месяц.

4. Уставный капитал предприятия 1 млн. рублей. Менеджер владеет 10 акциями (для упрощения расчетов предположим, что номинальная и рыночная стоимость акции совпадают, дивиденд в течение года не изменяется и составляет 1500 рублей на акцию).

5. Менеджеру ежемесячно выплачивается премия к должностному окладу 100%.

Вопросы для обсуждения ситуации

Определить величину годового дохода менеджера, заработную плату и премию за год (до вычета налогов). Суммировать эти показатели и сделать выводы.

Ситуационная задача № 6. Стимулирование труда

При найме менеджера на работу в контракте было указано, что за год ему будет оплачиваться зарплата в размере 500 тыс.д.ед. и премия в виде телевизора или другой вещи подобной стоимости, которая выдается авансом в начале года. Менеджер разорвал контракт, проработав 7 месяцев. При увольнении он получил часть стоимости подарка 240 тыс.д.ед. В какую сумму была оценена выданная в начале года премия?

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Чем принципиально отличается стимулирование труда от мотивации?

2. Каковы основные цели компенсации труда?

3. Какие системы стимулирования труда относят в теории менеджмента к традиционным?

4.Какие системы стимулирования труда относят в теории менеджмента к нетрадиционным?

5.В чем сильные и слабые стороны функционирования системы баллов и разрядов при компенсации труда?

6.Как осуществляется планирование и гибкое регулирование системы льгот и выплат?

7.В чем отличие повременной и сдельной систем оплаты труда?

8.Какие системы групповой оплаты труда по итогам работы фирмы, подразделения, службы, бригады вы знаете?

9.Какие нематериальные аспекты стимулирования труда вы знаете?

10.Каковы современные тенденции в области компенсации труда?

11.Какие парадоксы в стимулировании труда выражены наиболее четко?

Задача № 1

Месячный оклад работника составляет 15000 руб. Количество рабочих дней по графику – 18 дней, а фактически отработано 16 дней. За фактически отработанное время выплачивается премия в размере 20 % от месячного оклада работника. Определить заработную плату работника с учетом премиальных выплат.

Задача № 2

Тарифная ставка работника составляет 150 руб. Норма времени на изготовление одной единицы продукции равна 1,3 нормо-ч. Изготовлено 120 единиц продукции. Определить прямой сдельный заработок работника.

Задача № 3

Месячный оклад работника составляет 15000 руб. при плановом месячном выпуске продукции на 90000 руб. При этом 80% оклада гарантировано, а остальная часть зависит от выпуска продукции. Фактический месячный выпуск продукции оказался равным 70000 руб. Определить заработную плату работника.

Задача № 4

Для производства одного изделия требуется 16 нормо-ч по 3-му разряду (часовая тарифная ставка 210 руб.), 12 нормо-ч по 4-му разряду (часовая тарифная ставка 270 руб.) и 7 нормо-ч по 5-му разряду (часовая тарифная ставка 330 руб.). Всего изготовлено 9 изделий. Определить заработок бригады.

Задача № 5

По данным таблицы 6 распределить заработную сумму 100000руб. между членами бригады.

Таблица 6

Распределение заработной суммы

Работник	Отработанное время, ч	Коэффициент трудового участия (КТУ)	Коэффициенто-час	Зарплата, руб.
А	170	1,9	?	?
В	130	1,5	?	?
С	150	1,7	?	?
Сумма	-	-	?	100000

Тестовые задания

1. Мотивация как комплекс мероприятий в процессе управления и организации персонала не вызывает с его стороны...

- а) управленческого воздействия
- б) выполнения работ в больших объемах
- в) инициативности
- г) качественного выполнения работ

2. Процесс мотивации труда в организации не включает в себя...

- а) прямое стимулирование
- б) сдельную оплату труда работников, временно привлеченных со стороны
- в) подарки, полученные сотрудниками во внутрифирменных соревнованиях
- г) ценностное мотивирование.

3. К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы...

- а) подчинения
- б) сопротивления
- в) приобретения
- г) безопасности.

4. Теории мотивации в менеджменте подразделяются на две категории: ...

- а) организационные и процессуальные
- б) системные и процессуальные
- в) содержательные и процессуальные
- г) сущностные и формальные.

5. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации в теории менеджмента называется термином...

- а) «стимулирование»
- б) «контроль»
- в) «руководство»

- г) «мотивация».
6. Организация рабочего места (кабинета) менеджера как процесс обязательно включает...
- а) размещение личных предметов менеджера в рабочей зоне
 - б) организацию, оборудование зоны коллективной работы
 - в) организацию питания и отдыха в течение рабочего дня
 - г) оптимальное размещение средств связи и сбора информации.
7. Содержательные теории мотивации основаны на анализе...
- а) стратегии развития персонала
 - б) потребностей человека
 - в) причины существования организации
 - г) категорий конкретного конечного состояния организации или желаемого результата ее деятельности.
8. В теории мотивации Портера – Лоулера используются переменные, среди которых...
- а) степень интенсивности труда
 - б) затраченные усилия
 - в) мечты сотрудников
 - г) цели руководства.
9. Группа потребностей _____ объединяет потребности стремления человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков
- а) самоутверждения
 - б) признания
 - в) самовыражения
 - г) причастности.
10. Потребность в управлении определяется такими факторами, как...
(укажите не менее двух правильных ответов)
- а) низкая занятость населения
 - б) потребность и желание власти
 - в) стремление к повышению производительности труда
 - г) согласование совместной деятельности людей.
11. Потребность во власти выделяется отдельно в теории мотивации
- а) МакЛелланда
 - б) Герцберга
 - в) справедливости
 - г) Маслоу.
12. В менеджменте внешний побудитель к действию называется термином...
- а) «валентность»
 - б) «мотив»
 - в) «стимул»

- г) «штраф».
13. В практике менеджмента применяют следующие правила, способствующие рациональному использованию рабочего времени... (укажите не менее двух вариантов ответа)
- а) периодический анализ использования времени
 - б) формализация при распределении рабочего времени
 - в) проведение собраний и совещаний без подготовки
 - г) предварительное ежедневное планирование.
14. Согласно теории менеджмента _____ потребности человека усложняют мотивационные усилия менеджеров.
- а) единичные
 - б) первичные
 - в) третичные
 - г) вторичные.
15. Идеи теории мотивации А. Маслоу больше всего связаны с
- а) производительностью сотрудника
 - б) общими потребностями сотрудника
 - в) желанием сотрудника сократить объем работ
 - г) надеждами сотрудника на материальное вознаграждение.
16. В соответствии с теорией мотивации Герцберга, к гигиеническим факторам относятся (ится)...
- а) премирование по результатам работы
 - б) отношения с коллегами
 - в) похвала на общем собрании перед коллегами
 - г) продвижение по службе.

Практическое занятие № 7. Контроль как функция менеджмента. Руководство. Координация

1. Понятие «контроль».
2. Виды и процесс контроля.
3. Передача и распространение информации, ее оценка.
4. Поведенческие аспекты контроля.
5. Характеристики эффективности контроля.
6. Современные методы контроля.
7. Руководство.
8. Координация

Задания для самостоятельной работы

Ситуационная задача № 1. Виды контроля

Выберите из приведенного ниже перечня определения соответственно предварительного, текущего и заключительного контроля.

- Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ.

Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь.

- Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления – реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок).
- Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

Ситуационная задача № 2. Виды контроля

Привести шесть примеров ситуаций, где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль, с указанием основной цели каждого вида контроля.

Ситуационная задача № 3. Процедура контроля

Составить план – схему организации контроля на ситуацию «Организация студенческой олимпиады» по следующим показателям:

1. Ключевой результат
2. Планируемый результат
3. Полученный результат
4. Измеритель
5. Оценка – вывод.

Тестовые задания

1. В теории менеджмента к основным принципам контроля относят следующие из ниженазванных... (*укажите не менее двух правильных ответов*)

- а) объективность
- б) регулярность
- в) внезапность
- г) ситуационность.

2. К действиям, осуществляемым в процессе предварительного контроля, относят... (*укажите не менее двух правильных ответов*)

- а) определяют ресурсы, которые определяют успех всего процесса

- б) проводят корректировку текущих действий работников
 - в) проводят изменения в ходе работы
 - г) отбирают ресурсы, которые наилучшим образом соответствуют заявленным критериям.
3. В практике менеджмента контроль закупок предполагает контроль... *(укажите не менее двух правильных ответов)*
- а) технологии производства партии поставки
 - б) качества поставки
 - в) сроков поставки
 - г) режима труда предприятия – поставщика.
4. Основными причинами необходимости контроля в организации являются... *(укажите не менее двух вариантов ответа)*
- а) предупреждение кризисных ситуаций
 - б) неопределенность внешней и внутренней среды
 - в) недоверие к рядовым сотрудникам
 - г) конфликты в организации.
5. Контроль финансовых ресурсов включает... *(укажите не менее двух вариантов ответа)*
- а) контроль качества продукции
 - б) правильный отбор продукции
 - в) анализ прибыльности компании
 - г) расчет индикаторов финансового состояния компании.
6. В менеджменте контроль достоверности информации осуществляется на основе *(укажите не менее двух вариантов ответа)*
- а) доступности, открытости используемых данных
 - б) оценки качества информации с учетом таких характеристик, как правдивость и актуальность
 - в) оценки качества информации с учетом таких характеристик, как объективность и достаточность
 - г) оперативности поступления информационного потока.
7. Под границами контроля в управлении следует понимать
- а) количество функций, выполняемых руководителем
 - б) число функциональных специалистов в структурном подразделении
 - в) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо
 - г) количество уровней управления в организационной структуре управления.
8. В теории менеджмента термин «объект контроля» наиболее полно отражает совокупность понятий...
- а) «управляющая и управляемая подсистемы организации»
 - б) «персонал, процессы, ресурсы, структура организации»
 - в) «предприятия, организации»

- г) «внутренняя и внешняя среда организации».
- 9.К методам и способам координационных действий в теории менеджмента следует отнести...
- а) прогнозирование и моделирование предполагаемых процессов
 - б) разработку и апробацию системы вознаграждения
 - в) сбор и анализ информации о состоянии внешней среды
 - г) процессы согласования рабочих планов и графиков, внесения в них необходимых корректировок.
- 10.Координационные действия по управлению производственно-хозяйственным механизмом в организации осуществляется посредством...
- а) снижения затрат на производство и реализацию продукции
 - б) внедрения эффективной системы премирования
 - в) проведения совещаний, личных контактов между руководителями
 - г) вынесения решения соответствующих вопросов на общее собрание акционеров этой организации.
- 11.К целям координации и регулирования деятельности в организации не относится...
- а) сопоставление ресурсов, возможностей и целей развития организации
 - б) устранение помех и отклонений от заданного режима работы
 - в) установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов
 - г) корректировка направления и скорости развития отдельных структурных подразделений.

Практическое занятие № 8. Организация и организационные структуры менеджмента

1. *Понятие «Организация» в системе менеджмента.*
2. *Линейные и штабные структуры менеджмента.*
3. *Функциональные структуры менеджмента.*
4. *Механистическая и органическая организационные системы.*
5. *Дивизиональные структуры менеджмента.*
6. *Адаптивные структуры менеджмента*

Задания для самостоятельной работы

Задача 1

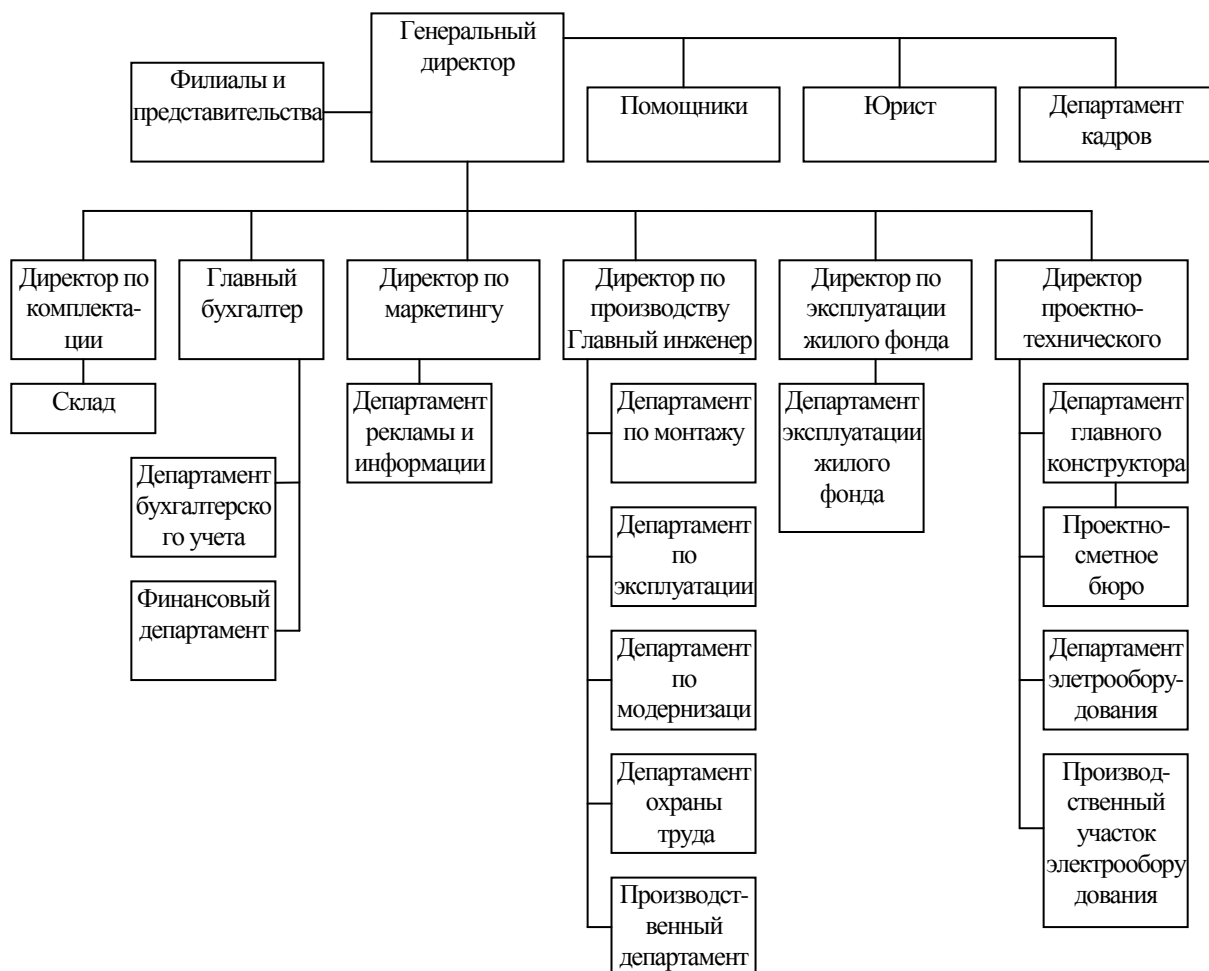
Во главе предприятия стоит генеральный директор, в подчинении которого находятся три директора разных целевых программ. Каждый директор полностью отвечает за материальные, кадровые и финансовые

ресурсы своих программ, а также за сроки, качество и полученные результаты. Какому виду структуры управления соответствует данная схема?

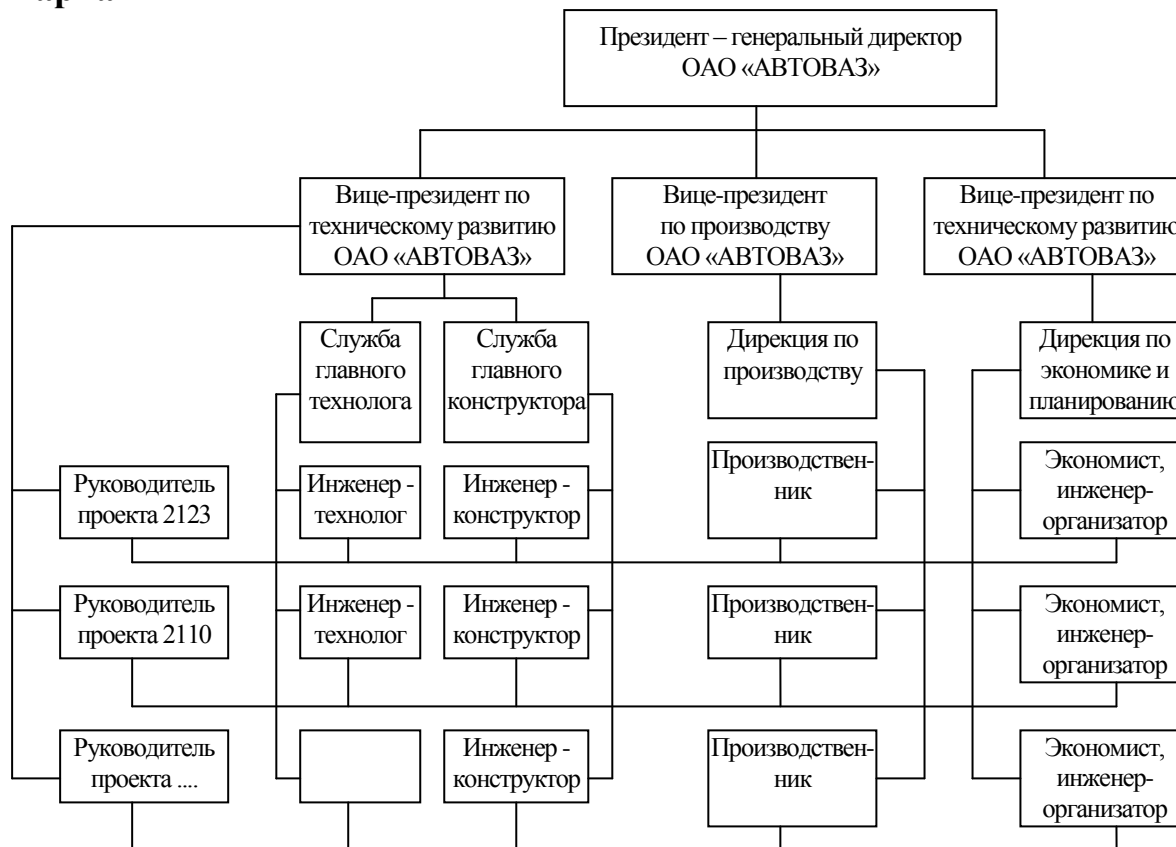
Задача 2

Рассмотрите представленные ниже схемы организационных структур управления. Определите, к какому типу структур управления относится каждый вариант ОСУ. Объясните, почему?

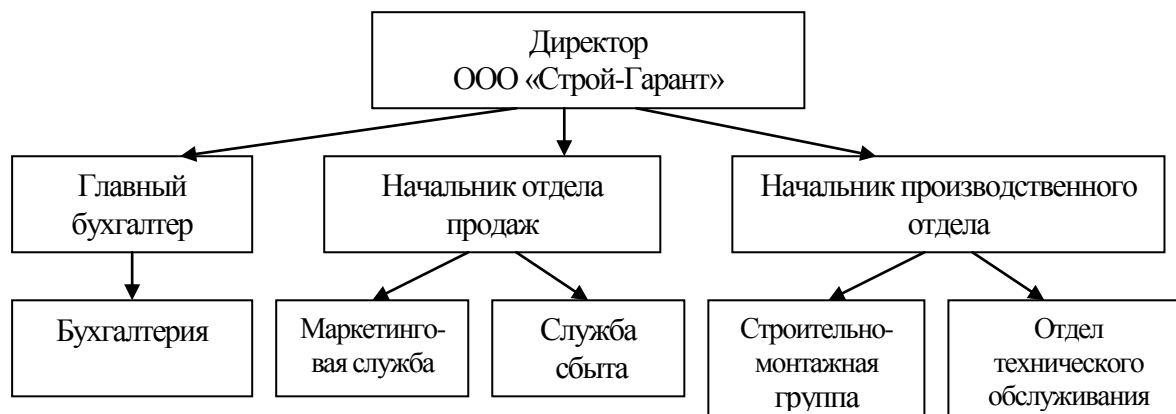
Вариант 1



Вариант 2



Вариант 3



Тестовые задания

1. Под организационной структурой управления в менеджменте понимается...

- упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого
- система взаимосвязанных производственных подразделений, ориентированных на достижение целей деятельности организации

в) иерархическая совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в малоизменяющихся отношениях взаимного подчинения

г) совокупность самостоятельных элементов, находящихся между собой в экономических взаимоотношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

2.Связи в структуре _____ организации формируются больше под воздействием отношений организации с потребителем (процессы), а не отношений между функциями

а) рыночно-ориентированной

б) линейно-штабной

в) партисипативной

г) многомерной.

3.Организационная структура управления должна отвечать требованию...

а) статичности

б) оптимальности

в) непротиворечивости

г) объемности.

4.Организационная структура управления по вертикали расчленяется на _____ управления, по горизонтали – на _____ управления

а) ступени

б) звенья

в) полюсы

г) центры.

5.Обобщение российского опыта управления показывает, что преодоление растущей сложности управления может быть достигнуто ... *(не менее двух правильных вариантов)*

а) формированием в системе управления единой информационной базы, открытой для всех уровней управления

б) отказом от долгосрочного планирования в пользу интуиции и опыта

в) применением матричных структур функционально-программно-целевого управления

г) разработкой более сложных и быстродействующих систем управления.

6.Для каждой организации существует своя организационная структура управления, конкретное выражение которой проявляется в ... *(не менее двух правильных вариантов)*

а) штатном расписании и составе работников

б) стандартах деятельности работников управления

в) тарифно-квалификационных справочниках

г) документах организационного регламентирования.

7. Характер согласования носят _____ связи, и являются, как правило, одноуровневыми.

- а) официальные
- б) горизонтальные
- в) линейные
- г) коллегиальные.

8. В настоящее время существуют _____ и _____ подходы к определению организационной структуры управления

- а) морфологический
- б) функциональный
- в) иерархический
- г) органический.

9. Информационное обеспечение функции управления «координация» реализуется посредством _____ связей.

- а) линейных
- б) функциональных
- в) многоуровневых
- г) иерархических.

10. В линейно-функциональной структуре функциональные подразделения выполняют функции как _____, так и ... *(не менее двух правильных вариантов)*

- а) координации звеньев аппарата управления
- б) специализации звеньев аппарата управления
- в) штабных подразделений, оказывая помощь линейному руководителю
- г) специального функционального руководства нижестоящими звеньями.

11. Механистические структуры характеризуются ... *(не менее двух правильных вариантов)*

- а) использованием формальных правил и процедур
- б) централизованным принятием решений
- в) участием работников в принятии решений
- г) широко определяемой ответственностью в работе.

12. Программно-целевая структура основана на наиболее важных характеристиках проектной структуры, включающих ... *(не менее двух правильных вариантов)*

- а) целевую ориентированность на решение конкретной разовой проблемы
- б) конкурентность между продуктовыми группами
- в) временный характер существования
- г) острую конкуренцию за ресурсы

13. Линейное руководство призвано обеспечивать непосредственное

управление производственным процессом путем реализации принципа единоначалия и координации работы _____ и _____ звеньев системы управления на каждом уровне производственной структуры

- а) целевых
- б) линейных
- в) функциональных
- г) производственных.

14. Программно-целевое управление используется предприятием при возникновении ситуаций ... *(не менее двух правильных вариантов)*

- а) не имеющих аналогов в прошлом
- б) выпадающих из традиционного режима функционирования
- в) обеспечивающих однородность выполнения сотрудниками обязанностей
- г) приближенных к реальности.

15. В линейной, линейно-штабной и линейно-функциональной структурах отображаются отношения между _____ и _____ управления.

- а) объектом и субъектом
- б) субъектом и функциями
- в) объектом и функциями
- г) субъектом и партнером.

16. Региональная специализация как разновидность дивизиональной структуры облегчает решение проблем, связанных с ... *(не менее двух правильных вариантов)*

- а) местным законодательством
- б) повышением согласованности действий сотрудников
- в) нуждами потребителей
- г) диверсификацией деятельности фирмы.

17. От руководителей проектов требуется не только _____, но и _____ данной организации

- а) изучение потребностей рынка продукта проекта
- б) параллельно разрабатывать несколько проектов
- в) умелое управление всеми стадиями жизненного цикла разработки
- г) учет роли, которую играет разработка в сети проектов.

18. В организациях существуют одновременно _____ и _____ организационные структуры управления

- а) иерархическая
- б) органическая
- в) формальная
- г) неформальная.

19. К проблемам, возникающим в матричных организациях, относят ... *(не*

менее двух правильных вариантов)

- а) развитие групповщины
- б) ужесточение контроля по уровням управления
- в) либеральный стиль руководства
- г) крах в период общеэкономического кризиса.

20. Сочетание _____ и _____ способствовало образованию дивизиональных (отделенческих) организационных структур

- а) централизованного планирования наверху
- б) соразмерного числа уровней
- в) децентрализованной деятельности производственных подразделений
- г) сокращения ступеней управления.

21. Гибкие (адаптивные) структуры управления, поддающиеся быстрой модификации, необходимы для того, чтобы организация имела возможность ... *(не менее двух правильных вариантов)*

- а) реагировать на изменение внешних условий
- б) внедрять новые технологические решения
- в) избавиться от лишней работы
- г) передать другим подразделениям неинтересные и срывающиеся задачи.

22. Преимуществами функциональной структуры считаются ... *(не менее двух правильных вариантов)*

- а) эффективность управления за счет высокой специализации персонала
- б) централизованный контроль за стратегическими решениями
- в) оперативное реагирование на изменение внешних условий
- г) хорошие условия для роста генеральных менеджеров.

23. Комбинация _____ и _____ департаментизации создает возможность для оптимального разделения управленческого труда.

- а) линейной
- б) функциональной
- в) дивизиональной
- г) отделенческой.

24. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта» на уровне предприятия ведет к _____ или _____ объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях управления.

- а) ликвидации
- б) расширению
- в) сокращению
- г) изменению.

25. В менеджменте к адаптивным организационным структурам управления относится _____ организационная структура

- а) матричная

- б) продуктовая
- в) линейно-функциональная
- г) линейная.

Практическое занятие № 9. Процессы управления и принятия управленческих решений

1. Менеджмент как процесс преобразований.
2. Понятие и основные элементы процесса управления.
3. Процесс подготовки и принятия решения.
4. Методы моделирования и принятия решений управленческих проблем.
5. Методы прогнозирования.
6. Стили принятия решений.
7. Оценка последствий принимаемых управленческих решений

Задания для самостоятельной работы

Ситуационная задача № 1. Оценка оптимальности решения

Оптимальным может считаться такое решение, которое в данных хозяйственных условиях является наилучшим, т.е. наиболее эффективным. Каждое оптимальное решение, т.е. наилучшее с данной точки зрения, не является абсолютным. Оно может стать неоптимальным, уступить место другому, если изменится критерий, по которому сравниваются между собой различные варианты.

Переход от интуитивных методов принятия решений, позволяющих получить допустимые, но далекие от оптимальных результаты, к строгим, научно обоснованным решениям, обеспечивающим получение максимума общественно-полезных результатов при минимуме затрат, возможен только на принципиально новой основе организации всей системы управления. Экономические методы оценки оптимальности управленческих решений приведены в следующих задачах.

Для принятия успешного управленческого решения руководитель должен располагать необходимой, достаточной, достоверной и своевременной информацией. Однако руководители получают ее из разных источников. Проиллюстрируем это утверждение на примерах деятельности руководителей двух разных фирм (табл. 7).

Таблица 7

Баланс источников информации (в процентах)

№	Источники информации	1-й руководитель	2-й руководитель
1	2	3	4
51	Обход (объезд) объектов	10	21
2	Совещания	11	18
3	Служебные документы	14	31

Окончание табл. 7

1	2	3	4
4	Данные диспетчерской службы	13	5
5	Переговоры с подчиненными	20	2
6	Данные с автоматизированной системы управления производством (АСУП)	25	8
7	Беседы с подчиненными	7	10
8	Слухи	-	5
	Итого	100	100

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какие требования предъявляются к выбору источников информации?

2. В чем заключается задача руководителя в области информационной подготовки управленческих решений?

3. Выбору какого руководителя из двух фирм вы отдаете предпочтение при использовании им источников информации и почему?

4. Какие источники информации следует выбрать руководителю с позиции оперативного и стратегического управления?

5. Достаточно ли представленной информации для принятия обоснованных управленческих решений? Если нет, то какие источники вы предложили бы учитывать?

Ситуационная задача № 2. Процедура принятия и реализации управленческих решений

При подготовке и реализации управленческого решения (УР) необходимо последовательно выполнить целый ряд работ (этапов), включающих фазу принятия и фазу реализации УР. Вот список этих этапов, расположенных в произвольном порядке:

1. Сбор и анализ информации для принятия решения.
2. Доведение плана до исполнителей.
3. Выявление, формулирование и обоснование проблемы.
4. Разработка плана реализации решения.
5. Контроль за исполнением.
6. Формирование возможных решений.
7. Внесение необходимых корректив.
8. Выбор окончательного варианта и принятие решения.
9. Подведение итогов, накопление опыта решения проблемы.

Расположите эти виды работ на схеме в нужной последовательности (рис.1).

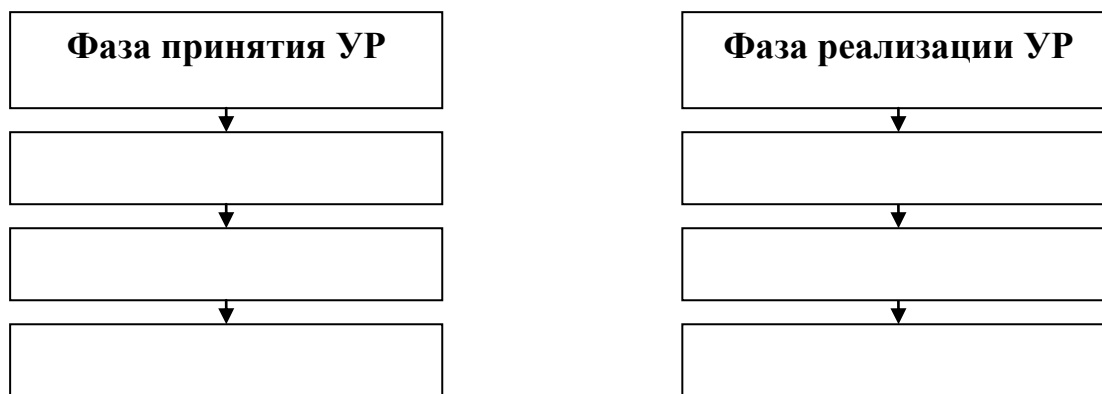


Рис. 1. Распределение по фазам принятия и реализации УР

Ситуационная задача № 3. Принятие правильного решения

Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%.

На совещании, проведенном директором, выяснилось, что «узким местом», затрудняющим решение поставленной задачи, является распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей.

Для решения этой проблемы были поставлены следующие альтернативные варианты цели:

- введение основного календарного плана, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров;

- переход на метод непрерывной загрузки, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки;

- использование графиков по стадиям выполнения задания, позволяющих больше детализировать ход производственного процесса с указанием времени наладки оборудования, сроков начала и завершения работы, времени перемещения материалов, количества изготавливаемых изделий и задействованных станков и т.д., но в то же время более дорогостоящего.

Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе. Какую из трех возможных целей вы бы выбрали? Обоснуйте свой выбор цели.

Задача № 1

Плановая норма потребления равна 400 деталей/день, среднее время ожидания пополнения деталей для одного контейнера – 0,2 дня, возможная неэффективность системы – 0,15. Емкость стандартного контейнера – 25 деталей. Определить идеальное число карточек канбан.

Задача № 2

Организация потратила 450 тыс. рублей на открытие кулинарии при собственном кафе. Прибыль, полученная кулинарией в первый месяц работы, составила 50 тыс. рублей, а дополнительная прибыль кафе за счет реализации готовых обедов в контейнерах за этот же период составила 40 тыс. рублей. Экономическая эффективность проекта в процентах равна

Задача № 3

Торговая организация реализовала проект размещения рекламы в сети Интернет и открытия Интернет-магазина, для чего объем товаров в запасах, находящихся постоянно на складе организации, был увеличен с 2 млн рублей до 3 млн рублей. По итогам первого квартала работы магазина и распространения рекламы в сети выручка организации выросла с 4 млн рублей до 6,9 млн рублей. Прирост экономической эффективности от использования запасов в результате данных мероприятий составил _____ %.

Задача № 4

Новый вариант перераспределения обязанностей между сотрудниками позволил достичь реализации целей проекта на 3 дня раньше, то есть вместо 12 дней за 9 дней. Примерная величина затрат на 1 день реализации проекта равна 10 тыс. рублей. Организационная эффективность решения о перераспределении обязанностей составила _____ процентов.

Задача № 5

Фирма приняла решение по автоматизации работы склада. Затраты на реализацию проекта составили 300 тыс. рублей. В результате реализации проекта удалось ускорить процесс отгрузки продукции и получить прирост прибыли в размере 60 тыс. рублей. Эффективность принятого управленческого решения составила _____ %.

Задача № 6

Фирма приняла решение по расширению собственного автопарка. Затраты на реализацию проекта составили 1,5 млн. рублей. В результате реализации проекта удалось ускорить процесс отгрузки продукции, сократить затраты на привлечение транспорта со стороны и получить

прирост прибыли в размере 150 тыс. рублей. Эффективность принятого управленческого решения составила ____ %.

Задача № 7

В результате реализации ряда мероприятий по совершенствованию организации труда на предприятии удалось добиться экономии за счет совмещения должностей – 50 тыс. рублей, за счет более рационального использования ксерокопировального оборудования – 15 тыс. рублей при затратах на осуществление данных решений в размере 21 тыс. рублей. Экономический эффект от данных мероприятий составил _____ тыс. рублей.

Задача № 8

В организации был проведен ряд управленческих мероприятий, в результате которых была достигнута экономия за счет высвобождения численности работников – 150 тыс. рублей, за счет экономии канцелярских принадлежностей – 25 тыс. рублей. Экономический эффект от данных мероприятий составил _____ тыс. рублей.

Тестовые задания

1. Управленческое решение, которое реализуется в течение 6 месяцев после его принятия, называют в менеджменте ...
 - а) краткосрочным
 - б) среднесрочным
 - в) долгосрочным
 - г) досрочным.
2. Подчиненность главной цели как требование к управленческому решению подразумевает ...
 - а) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов
 - б) согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями
 - в) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение
 - г) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации.
3. Решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, называются ...
 - а) ординарными
 - б) стабилизационными
 - в) синергетическими
 - г) асинергетическими.

4. Управленческое решение, результат которого распространяется на одного конкретного работника, называется в менеджменте ...

- а) глобальным
- б) краткосрочным
- в) локальным
- г) детерминированным.

5. Требование к управленческому решению, согласно которому оно должно не отставать от потребностей задач управления в организации и не опережать их, в менеджменте называется ...

- а) своевременностью
- б) подчиненностью главной цели
- в) конкретностью
- г) правомерностью.

6. Всесторонняя обоснованность как требование к управленческому решению подразумевает ...

- а) согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями
- б) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов
- в) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение
- г) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации.

7. Своевременность как требование к управленческому решению подразумевает ...

- а) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов
- б) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации
- в) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение
- г) согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями.

8. Установите последовательность процедур на этапе реализации управленческого решения.

- а) разработка плана реализации решения
- б) контроль выполнения решения
- в) управление реализацией решения
- г) оценка результатов реализации решения.

9. Установите правильную последовательность общих этапов выработки и принятия управленческого решения

- а) выработка и постановка цели решения, изучение проблемы
- б) выбор и обоснование критериев эффективности решения
- в) выработка и принятие оптимального решения

- г) конкретизация решения для его исполнителей.
10. Под ограничением в экономико-математической модели разработки управленческого решения понимается ...
- а) стоимость разработки модели
 - б) логическая модель процесса, для которого разрабатывается решение
 - в) метод, принятый для разработки модели
 - г) набор условий, при которых протекает моделируемый процесс.
11. Установите последовательность действий в процессе принятия менеджерами торговой сети управленческого решения по продукту «плитка керамическая серии М»
- а) в торговой сети выявлено падение продаж продукта
 - б) установлен рост продаж продукта в торговых сетях двух конкурентов
 - в) собрана информация по общей ситуации на рынке сбыта данного продукта
 - г) определено неудовлетворительное соотношение цен торговой сети и ее конкурентов по продукту.
12. Установите последовательность действий, выполняемых менеджерами на этапе анализа ситуации в ходе разработки управленческого решения
- а) классификация и анализ информации
 - б) фиксация сигнала об отклонении в функционировании системы
 - в) сбор и обработка информации о состоянии внешней и внутренней среды
 - г) выявление проблемы, требующей решения.
13. Метод изучения объекта путем создания и исследования его копии, замещающей оригинал, с определенных сторон, интересующих познание, называется ...
- а) аналогией
 - б) анализом
 - в) моделированием
 - г) абстрагированием.
14. Недостатком принятия управленческого решения методом комиссии является ...
- а) отсутствие анонимности
 - б) единоличный характер решения
 - в) непрозрачность
 - г) сложность в реализации.
15. Метод обобщений, связанных с предвосхищением результатов наблюдений и экспериментов на основе данных прошлого опыта, называется ...
- а) аналогией
 - б) моделированием

- в) индукцией
 - г) абстрагированием.
16. Подведение к решению проблемы с помощью наводящих вопросов реализуется в рамках метода ...
- а) «мозгового штурма»
 - б) теории игр
 - в) контрольных вопросов
 - г) Дельфи.
17. В практике менеджмента экспертные методы используют при решении задач, характеризующихся... *(укажите не менее двух правильных ответов)*
- а) детерминированностью
 - б) высокой формализацией
 - в) слабой формализуемостью
 - г) неопределенностью.
18. С точки зрения менеджмента управленческое решение должно удовлетворять следующим требованиям... *(укажите не менее двух правильных ответов)*
- а) неизменяемость в любой ситуации
 - б) правомочность
 - в) личная заинтересованность
 - г) своевременность.
19. В соответствии с теорией менеджмента основными этапами принятия управленческих решений являются... *(укажите не менее двух правильных ответов)*
- а) разработка вариантов и выбор решений
 - б) контроль ситуации
 - в) выявление и анализ проблемы
 - г) корректирующие действия.
20. Понятие «риск» при принятии решений означает *(укажите не менее двух правильных ответов)*
- а) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
 - б) уровень неопределенности результата решения
 - в) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
 - г) уровень ущерба при принятии решения.
21. Согласно теории менеджмента, на этапе выбора альтернатив в процессе принятия решений используют следующие методы... *(укажите не менее двух правильных ответов)*
- а) построения дерева решений
 - б) административные
 - в) психологические
 - г) теории игр.

22. Методом принятия управленческих решений в условиях полной неопределенности или ситуации, когда противник противодействует сознательно, называется методом ...

- а) теории игр
- б) Дельфи
- в) Исикавы
- г) Абстрагирования.

23. Обязательное следствие этапа проверки выполнения управленческого решения должно быть связано с....

- а) проведением корректировки деятельности организации
- б) планированием реализации решения на будущий период
- в) организацией выполнения решения
- г) планированием будущего управленческого решения.

24. Решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является

- а) интуитивным
- б) основанным на суждении
- в) аналитическим
- г) рациональным.

25. Модель проблемной ситуации с учетом вероятности наступления событий, оценки результативности каждого этапа и взаимосвязи событий представляет собой метод

- а) синектики
- б) дерево решений
- в) мозгового штурма
- г) многомерных матриц.

26. Коллегиальные управленческие решения, согласно теории менеджмента, принимает...

- а) группа консультантов
- б) группа специалистов
- в) совокупность подразделений органа
- г) весь коллектив организации.

27. Согласно теории менеджмента постановку задачи при разработке управленческого решения в организации должен (должны) осуществлять...

- а) все работники аппарата управления организации
- б) руководители подразделений
- в) вышестоящий руководитель (орган управления или трудовой коллектив)
- г) специалисты подразделений организации.

28. Управленческое решение представляет собой _____, который в конечном счете повышает или снижает эффективность функционирования организации

- а) метод управления
 - б) продукт управленческого труда
 - в) вид деятельности
 - г) управленческий проект.
29. Экстраполяция, моделирование и экспертные оценки в менеджменте относят к методам
- а) контроля
 - б) планирования
 - в) прогнозирования
 - г) проектирования.
30. С точки зрения менеджмента метод _____ в разработке управленческого решения основан на выработке творческих идей путем постановки автора идеи на место участника проблемы
- а) ключевых вопросов
 - б) эмпатии
 - в) синектики
 - г) синергии.
31. Доведение заданий до исполнителей в процессе реализации управленческого решения означает постановку перед каждым исполнителем конкретных задач и определение ...
- а) уровня оплаты их труда
 - б) требований к исполнителю соответствующего задания
 - в) их отношения к реализуемому решению
 - г) их прав, обязанностей и функций в исполнении решения.
32. Для повышения эффективности принимаемых управленческих решений в организации систематически должна проводиться проверка...
- а) исполнения управленческих решений
 - б) знаний сотрудников
 - в) коммуникационных возможностей подразделений
 - г) уровня автоматизации производства.
33. Незапрограммированные управленческие решения носят _____ характер
- а) футуристический
 - б) творческий
 - в) синтетический
 - г) интегральный.
34. Разработка и реализация управленческого решения в организации основывается на _____ подходе к управлению
- а) интеграционном
 - б) синергетическом
 - в) программно-целевом
 - г) ситуационном.

35. В случае возникновения у сотрудников организации трудностей в процессе реализации управленческих решений руководитель должен организовать использование такого метода управления, как...

- а) организационный инструктаж
- б) организационное распорядительство
- в) беседу
- г) организационный контроль.

36. К задачам контроля в процессе выполнения управленческого решения нельзя отнести...

- а) предупреждение и отклонение срывов в выполнении решения
- б) выбор оптимального решения по заданным критериям
- в) обоснование необходимости корректирующих мероприятий по прохождению процесса разработки и выполнения решения
- г) оценку возможности корректировки управленческого решения.

37. В качестве экспертов при применении методов экспертных оценок в принятии управленческого решения не могут выступать лица, не обладающие...

- а) специальными знаниями и опытом по проблеме
- б) ученой степенью в соответствующей области науки
- в) значительным стажем работы в данной организации
- г) определенным уровнем доверия по отношению друг к другу.

38. К списку требований, предъявляемых в теории менеджмента к управленческим решениям, нельзя отнести...

- а) конкретность
- б) обоснованность
- в) своевременность
- г) универсальность.

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

- а) четко сформулированным и восприниматься однозначно
- б) обсужденным на руководящем совещании
- в) принято на основе достоверной информации о состоянии объекта управления с учетом тенденций его развития
- г) непротиворечивым по отношению к другим решениям.

Практическое занятие № 10. Введение в теорию организации

1. *Предмет теории организации.*
2. *Место теории организации в системе научных знаний.*
3. *Природа и сущность организации, существующие трактовки этого понятия.*
4. *Формальная организация.*
5. *Разновидности организаций.*
6. *Виды юридических лиц в России.*

Задания для самостоятельной работы

Тестовые задания

1. Согласно теории менеджмента, эффективность деятельности организации можно определить как степень...
 - а) удовлетворения потребителей
 - б) независимости от внешней среды
 - в) управления потребителями
 - г) достижения целей.
2. Согласно теории менеджмента, организация как социально – экономическая система характеризуется...
 - а) детерминированностью поведения субъектов управления
 - б) развития элементов и самой системы
 - в) детерминированностью объектов управления
 - г) динамизмом (пожвижностью).
3. В практике менеджмента в организации принимают следующие из приведенных ниже экономических решений...*(укажите не менее двух правильных ответов)*
 - а) повышение уровня рентабельности продукции
 - б) снижение себестоимости продукции
 - в) принятие коллективного договора
 - г) утверждение штатного договора.
4. К коммерческим организациям относятся...*(укажите не менее двух правильных ответов)*
 - а) общества с ограниченной ответственностью
 - б) акционерные общества
 - в) фонды
 - г) товарищества на вере.
5. В практике менеджмента средних и малых организаций при построении системы управления персоналом (УП) отмечают следующие особенности...*(укажите не менее двух вариантов ответа)*
 - а) формализованная многоуровневая система УП
 - б) осуществление всех функций УП на основе аутсорсинга
 - в) осуществление большинства функций УП непосредственным руководителем
 - г) компактная структура УП или отсутствие выделенного подразделения.
6. Согласно теории менеджмента, акционерные общества можно характеризовать следующими дополнительными возможностями для мотивации персонала
 - а) упрощенная процедура оценки и обучения персонала
 - б) расширение участия в управлении
 - в) участие в прибылях

- г) инвестиции в развитие персонала.
7. Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) – это:
- а) объединение граждан и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности. Уставной капитал образуется только из вкладов учредителей
 - б) коммерческая организация, уставной капитал которой разделен на определенное число акций, отражающих права участников общества по отношению к обществу
 - в) учреждение одного или нескольких лиц, которые солидарно несут ответственность за убытки, связанные с деятельностью общества.
8. К вновь введенным в России формам организаций относятся:
- а) полное товарищество как юридическое лицо;
 - б) полное товарищество как неюридическое лицо;
 - в) индивидуальная трудовая деятельность.
9. К упраздняемым формам организации в РФ относятся:
- а) смешанное товарищество, товарищество с ограниченной ответственностью
 - б) дочерние и зависимые общества
 - в) ООО.
10. Число участников ООО и число акционеров ЗАО:
- а) отличаются значительно
 - б) отличаются незначительно
 - в) одинаково.
11. Как называется фирма-посредник, скупающая крупные партии дефицитных продуктов и товаров для быстрой перепродажи?
- а) венчур
 - б) корпорация
 - в) Джоббер.
12. К коммерческим организациям относятся:
- а) хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия
 - б) полное товарищество, товарищество на вере, дочерние общества
 - в) верны все утверждения.
13. Полное товарищество – это:
- а) коммерческая организация, которая включает полных товарищей и вкладчиков, риск убытков несут только первые
 - б) это коммерческая организация, уставной капитал которой разделен на определенное число участников, удостоверяющих права участников по отношению к обществу

- в) коммерческая организация, участники которой в соответствии с договором занимаются практической деятельностью, и несут полную ответственность всем принадлежащим им имуществом.

Практическое занятие № 11. Организация как система

1. *Представления об организации как о системе.*
2. *Организация как открытая система.*
3. *Интеграционные процессы в менеджменте.*
4. *Организация как система управления.*
5. *Управляющая и управляемая подсистемы.*
6. *Жизненный цикл организаций*

Задания для самостоятельной работы

Ситуационная задача № 1. Организация как система

До начала научно-технической конференции «Информатизация процессов управления» оставалось время, и докладчики использовали его для научной беседы.

Давайте определим суть любого процесса управления и, если сможем, изобразим это в схематической форме.

Ответ молодого аспиранта был довольно четким и логичным:

– В любом процессе управления есть объект, которым управляют, и орган, осуществляющий управление, – это субъект управления. В процессе управления этот орган получает некоторую информацию о состоянии управляемого объекта, о влиянии внешней среды. Помехи внешней среды не должны иметь места или оказывать существенное влияние на функционирование системы.

– Насколько я понял, – отвечал молодой специалист, перечисленные звенья – объект и субъект управления – совместно с информационными связями образуют систему управления. Но со вторым утверждением я совершенно не согласен: помехи внешней среды существенно влияют на данные системы на входе и на выходе, а также на функционирование всей системы.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Что понимается под объектом управления и органом, который осуществляет управление?

2. Изобразите укрупненную структурную схему системы управления.

3. Каково ваше мнение, влияют ли помехи внешней среды на состояние системы управления?

Ситуационная задача № 2. Цели, задачи и технологии организации

Весной 2017 года служащие отдела гарантийных писем Первого

национального банка Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих испытывали неудовлетворенность своей работой. У руководства вызывала озабоченность и низкая производительность труда их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздание и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Кроме того, каждое гарантийное письмо готовили, по крайней мере, 10 сотрудников, и каждый из них вносил в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, обязанностью одной из работниц была только установка ленты в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим, и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность труда и качество работы станут лучше, если ее содержание будут пересмотрены.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции, и многие из них, которые до того выполнялись отдельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за тем повышение заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Уже год спустя показатели деятельности Первого национального банка Чикаго свидетельствовали о значительном увеличении прибыльности, производительности труда, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой мотивации.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как можно охарактеризовать цели, задачи и технологии в отделе гарантийных писем до и после проведения мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?

2. Охарактеризуйте значение потребностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.

Ситуационная задача № 3. Собственное дело

Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена.

Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах, и дела у нее шли хорошо.

Однажды она окончательно решила основать собственное дело – заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее Анастасия хотела добиться успеха.

Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйством. Некоторые были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но при этом ухудшилось качество работы, и часть клиентов снова вернулись к профессиональным фирмам.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошло дело Анастасии.

2. Учла ли Анастасия сложности периода роста? Если да то, почему? Если нет, то почему?

3. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии? Как преодолеть кризис этого периода? Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

Тестовые задания

1. Совокупность стадий, которые проходит организация в период своего существования, называется _____ организации.

- а) развитием
- б) жизненным циклом
- в) сезонностью
- г) периодичностью.

2. Под открытой системой в менеджменте понимается система:
- а) объединяющая в себе все элементы и связи, влияющие на ее функционирование
 - б) взаимодействующая с внешней средой
 - в) в которой выходные элементы можно прогнозировать лишь с известной долей вероятности
 - г) состоящая из элементов и подсистем.
3. Дайте определение термину «организация»:
- а) это искусственное объединение людей, занимающих определенное место в обществе, предназначенное для выполнения определенных функций
 - б) это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого
 - в) верны оба утверждения.
4. Величина энтропии – это:
- а) характеристика системы, отражающая наличие определенных взаимосвязей в ней;
 - б) количественная оценка информации, извлеченной из проведенных наблюдений
 - в) способность сохранять свое целостное состояние.
5. С точки зрения кибернетики:
- а) все сведения несут информацию
 - б) не все сведения несут информацию, а лишь те, которые уменьшают неопределенность для некоторого наблюдателя
 - в) не все сведения несут информацию, а лишь те, которые удается собрать доступными методами
6. Системы можно классифицировать следующим образом:
- а) техническая, биологическая, социальная
 - б) искусственные и естественные
 - в) верны все варианты.
7. Мягкие системы характеризуются:
- а) открытым характером связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее
 - б) высокой чувствительностью к внешним воздействиям, а вследствие этого – слабой устойчивостью
 - в) простотой и пассивностью.
8. Выберите признак системы:
- а) наличие подчиненных и руководителей
 - б) наличие материальных и нематериальных активов
 - в) единство главной цели у всех элементов.
9. Организации можно классифицировать следующим образом:
- а) правительственные и неправительственные

- б) коммерческие и некоммерческие
- в) верны оба варианта.

10. Любая организация проходит:

- а) часть этапов жизненного цикла
- б) все этапы жизненного цикла
- в) цикл без деления на этапы.

11. Основные этапы жизненного цикла организации:

- а) становление, рост, стабилизация, кризис
- б) открытие, развертывание, социальный хаос, адаптация
- в) формирование, смятение, нормирование, выполнение работ.

Практическое занятие № 12. Проектирование организационных систем

1. *Принципы проектирования организационной структуры.*
2. *Процесс формирования организационной структуры.*
3. *Методы проектирования организационных структур.*
4. *Оценка эффективности организационных проектов.*
5. *Механистическая и органическая организационные системы.*
6. *Современные подходы к проектированию организационных структур.*

Задания для самостоятельной работы

Задача 1

Начертите в соответствии с выбранным вариантом, предложенным ниже, структуру организации (не забудьте про связи и коммуникацию на предприятии). Сделайте предположение о том, какой деятельностью может заниматься такая организация.

Ответьте письменно на контрольные вопросы:

1. Сколько уровней управления имеет ваше предприятие, созданное в ходе выполнения практического задания?
2. Сравните иерархический и органический тип организационной структуры.
3. Применительно к современному этапу развития рыночных отношений, какой тип ОС использовать эффективнее?
4. Одинаковы ли структуру будут иметь предприятие малого бизнеса и крупная транснациональная корпорация (ТНК)? Обоснуйте свой ответ.

Напишите вывод по проделанной работе и оформите отчет.

Вариант 1

Директор, главный инженер, технический отдел, заместитель директора по коммерческим вопросам, бухгалтерия, канцелярия, информационный отдел, отдел планирования, отдел кадров, заместитель директора по кадровым и социальным вопросам, главный экономист, отдел

материально-технического обеспечения, отдел сбыта, финансовый отдел, отдел стандартизации, ремонтный цех, основные цеха, транспортный отдел, экспериментальный цех, отдел маркетинга, отдел технического контроля, отдел организации труда и заработной платы, начальник производства, инструментальный цех.

Вариант 2

Главный инженер, заместитель директора по социальным вопросам и быту, отдел кадров, отдел социально-бытового обеспечения, отдел охраны труда и техники безопасности, заместитель директора по экономическим вопросам, административно-хозяйственный отдел, юридический отдел, дома отдыха, детские учреждения, медицинские учреждения, отдел социально-психологических исследований, отдел подготовки и переподготовки кадров, отдел организации производства и управления, отдел охраны окружающей среды, отдел организации труда и заработной платы, пункт общественного питания, заместитель директора по кадрам, директор.

Вариант 3

Директор, бухгалтерия, консультанты «горячей линии», секретарь, главный бухгалтер, программисты, тестировщики, инженер-исследователь, отдел производства, отдел маркетинга, управляющий главный директор, директор по маркетингу, сборщики, эксперты-консультанты.

Тестовые задания

1. Построение организационной структуры управления может рассматриваться как результат ... *(не менее двух правильных вариантов)*

- а) подбора и расстановки кадров
- б) применения рациональных форм разделения труда и кооперации
- в) совершенствования организационной структуры управления
- г) регламентации работ и операций.

2. С построением организационной структуры управления неразрывно связаны _____ труда служащих

- а) разделение
- б) концентрация
- в) кооперация
- г) комбинирование.

3. К основным процессам, связанным с организационным проектированием, относятся _____ и _____.

- а) идентификация
- б) композиция
- в) структуризация
- г) интеграция.

4. Эффективность организационной структуры с точки зрения теории

менеджмента точнее всего характеризует...

- а) соответствие организационной структуры управления целям и задачам предприятия в данный момент
- б) степень развитости коммуникационных связей между подразделениями
- в) степень централизации и децентрализации
- г) развитость механизма координации и интеграции подразделений.

5. Фактор эффективности организационной структуры управления, заключающийся в простоте базовой схемы структуры, внутренне согласованной с целями фирмы на основе оптимальных форм коммуникации, в теории менеджмента называется...

- а) обновляемостью
- б) рефлексивностью
- в) устойчивостью
- г) иерархичностью.

Практическое занятие № 13. Законы и принципы организации

1. *Основные законы организации и их особенности.*
2. *Статика и динамика организационных систем.*
3. *Общие принципы организации, их характеристика.*
4. *Частные и ситуационные принципы организации.*
5. *Принципы статической организации.*
6. *Принципы динамической организации.*

Задания для самостоятельной работы

Тестовые задания

1. Закон развития сопровождается принципами:
 - а) планирования, координирования, ограничения, стабилизации
 - б) инерции, эластичности, непрерывности, стабилизации
 - в) соответствия, единства подчинения, ориентирования, избирательности.
2. Как формулируется принцип инерции?
 - а) изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала воздействия на нее из внешней или внутренней среды и продолжается спустя некоторое время после их окончания
 - б) скорость изменения потенциала системы зависит от самого потенциала
 - в) процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменений.
3. Согласно закону развития жизненный цикл организации включает в себя:
 - а) 8 этапов
 - б) 16 этапов
 - в) 32 этапа.

4. К законам организации первого уровня относятся:

- а) законы информированности, упорядоченности, анализа и синтеза
- б) законы развития, самосохранения, синергии
- в) законы своеобразия, эффективности, увеличения, производительности.

5. Назовите принцип, который соответствует следующему определению: «Система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы»:

- а) принцип непрерывности
- б) принцип стабилизации
- в) принцип инерции.

6. Закон синергии гласит:

- а) любая организация включает в себя следующие элементы: производительность, заинтересованность, научный потенциал, отношение к внешней среде, микроклимат, кадровый потенциал
- б) все представленные выше элементы определяют потенциал организации
- в) для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал будет либо существенно выше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно ниже.

7. Закон синергии:

- а) касается потенциала и ресурсов компании
- б) касается только людей в организации
- в) касается потенциала и ресурсов, но не касается людей.

8. Под законом подразумевается:

- а) связь между переменными входа и выхода, закон может включать общее и особенное для каждой организации
- б) зависимость, которая зафиксирована в законодательных документах и является общепринятой нормой для большой группы людей и организаций
- в) верны оба варианта.

9. Законы организации действуют:

- а) в зависимости от воли и сознания руководителя
- б) независимо от воли и сознания руководителя
- в) по желанию сотрудников организации.

10. Законы организации характеризуют:

- а) всеобщие связи и отношения в социальной сфере
- б) роль катализатора общественного прогресса
- в) верны оба утверждения.

11. основополагающим законом организации является:

- а) закон композиции и пропорциональности
- б) закон единства анализа и синтеза

- в) закон синергии.
12. Закон самосохранения формулируется следующим образом:
- а) для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет существенно больше или существенно меньше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов
 - б) каждая материальная система стремится сохранить себя, и использует для достижения этого весь свой потенциал
 - в) каждая материальная система стремится достичь максимального суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.
13. К специфическим законам социальной организации относятся:
- а) законы развития, самосохранения, синергии
 - б) информированности, упорядоченности, анализа, синтеза
 - в) своеобразия, эффективности, увеличения производительности.
14. К законам организации первого уровня относятся:
- а) законы информированности, упорядоченности, анализа и синтеза
 - б) законы развития, самосохранения, синергии
 - в) законы своеобразия, эффективности, увеличения.
15. К законам организации второго уровня относятся:
- а) законы развития, самосохранения, синергии
 - б) информированности, упорядоченности, анализа и синтеза, композиции и пропорциональности
 - в) своеобразия, эффективности, увеличения производительности.
16. Существует следующее количество уровней самосохранения:
- а) 3
 - б) 7
 - в) 10.
17. В теории организации существует:
- а) две группы законов
 - б) три группы законов
 - в) четыре группы законов.
18. Подвижность внешней среды
- а) определяется числом факторов, на которые организация обязана реагировать
 - б) скорость, с которой происходят изменения в окружении организации
 - в) является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора.
19. Закон пропорциональности и композиции опирается на следующие принципы:
- а) принцип инерции, непрерывности, стабилизации
 - б) принцип планирования, координирования, ограничения

- в) принципы развития, прогресса, движения.
20. К законам организации первого уровня относятся:
- а) законы информированности, упорядоченности, анализа и синтеза
 - б) законы развития, самосохранения, синергии
 - в) законы своеобразия, эффективности, увеличения производительности.
21. Под законом подразумевается:
- а) связь между переменными входа и выхода, закон может включать общее и особенное для каждой организации
 - б) это зависимость, которая зафиксирована в законодательных документах или является общепринятой нормой для большой группы людей и организаций
 - в) это всевозможные сочетания ситуаций и приемов их разрешения.
22. Законы организации действуют
- а) в зависимости от воли и сознания руководителя
 - б) независимо от воли и сознания руководителя
 - в) по желанию сотрудников организации.
23. Закон пропорциональности и композиции можно рассматривать на:
- а) двух уровнях – на уровне организации и на уровне внешней среды
 - б) на трех уровнях – на уровне организации, на уровне внешней среды, на уровне международных отношений
 - в) на одном уровне – на уровне организации.
24. Закон композиции и пропорциональности формулируется так:
- а) каждая материальная система стремится сохранить себя, и использует для этого весь свой потенциал
 - б) каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла
 - в) каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной относительности или заданном подчинении.
25. Закон информированности – упорядоченности
- а) реализуется путем создания базы знаний
 - б) реализуется в результате увеличения объема информации об объекте управления и использования интеллектуальных возможностей компьютера для разработки качественных решений
 - в) утверждает, что чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования
26. Информация – это:
- а) интеллектуальная собственность, товар, сведения
 - б) основное условие конкурентной способности организации

- в) верны оба утверждения.
27. Суть анализа состоит
- а) в разделении целого на части
 - б) в соединении простых составляющих объекта в единое целое
 - в) в разделении, а затем в соединении составляющих объекта в целое
28. Суть синтеза (агрегации) в законе единства анализа и синтеза состоит:
- а) в соединении простых составляющих объекта в единое целое
 - б) в разделении целого на части
 - в) в разделении, а затем в соединении составляющих объекта в целое.
29. Основопологающим законом организации является
- а) закон композиции и пропорциональности
 - б) закон единства анализа и синтеза
 - в) закон синергии.
30. Закон единства анализа и синтеза:
- а) каждая материальная система стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или функции
 - б) каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при происхождении всех этапов жизненного цикла
 - в) каждая материальная система стремится сохранить себя, и использует для достижения этого весь свой потенциал.
31. К принципам динамического состояния организации относятся:
- а) принцип приоритета цели, функций над структурой, субъекта управления над объектом
 - б) приоритета персонала, структур над функциями, приоритета объекта управления над субъектом
 - в) принцип соответствия целей, ресурсов, распорядительности и подчинения, соответствия эффективности и экономичности.
32. К принципам статического состояния организации относятся:
- а) принципы приоритета персонала, структур над функциями, объекта управления над субъектом
 - б) соответствие целей и ресурсов, распорядительства и подчинения
 - в) приоритета цели, функций над структурой, субъекта управления над объектом.
33. Социальные системы могут быть:
- а) образовательными, политическими, экономическими, медицинскими, правовыми
 - б) детскими садами, школами, вузами, институтами, университетами, судами
 - в) финансовыми, экономическими, технологическими.
34. К принципам статического состояния организации относятся:

- а) принципы приоритета персонала, структур над функциями, объекта управления над субъектом
 - б) соответствие целей и ресурсов, распорядительства и подчинения
 - в) принципы приоритета цели, функций над структурой, субъекта управления над объектом.
35. Конфликты отражают:
- а) динамическое состояние организации
 - б) статическое состояние организации
 - в) застой в организации.
36. Принцип приоритета цели формулируется следующим образом:
- а) в системе цель–задача–функция наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция
 - б) создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей
 - в) в реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние отмирают, а недостающие постепенно появляются.
37. Противоречие характеризует:
- а) статическое состояние организации
 - б) динамическое состояние
 - в) верно только второе утверждение.
38. Принцип соответствия распорядительства и подчинения гласит:
- а) у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных
 - б) для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами
 - в) очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их промежуточные по размеру аналоги.
39. Принцип ритмичности:
- а) заключается в том, что производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути во избежание дополнительных затрат и искажений
 - б) заключается в том, что ключевые цели должны своевременно обеспечиваться ресурсами
 - в) заключается в том, что организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов.
40. Принцип прямооточности формулируется следующим образом:
- а) у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных
 - б) для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами

- в) производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций.

Практическое занятие № 14. Организационная культура

1. *Понятие организационной культуры. Структура и содержание организационной культуры.*
2. *Функции и типы организационной культуры.*
3. *Методы поддержания и изменения организационной культуры.*
4. *Социальная ответственность и этика менеджмента.*
5. *Межкультурные отношения в менеджменте.*
6. *Влияние культуры на организационную эффективность.*

Задания для самостоятельной работы

Ситуационная задача № 1

Вы являетесь руководителем отдела продаж крупного автодилера. К вам на собеседование пришла молодая энергичная женщина, желающая устроиться на работу менеджером по продажам. Опыт ее работы и уровень квалификации значительно выше, чем у других кандидатов-мужчин. Однако вы знаете, что большинство уже работающих в вашем отделе менеджеров по продажам отрицательно отнесется к ее назначению на должность, так как раньше в вашем коллективе женщин не было. Вы боитесь, что негативный настрой коллектива плохо скажется на работе с клиентами. **Как вы поступите? Почему?**

Ситуационная задача № 2

Руководство одной из крупных гостиниц Санкт-Петербурга решило провести производственное совещание руководящего состава, основной целью которого являлась разработка стратегии повышения качества обслуживания клиентов. Предварительно был сформулирован следующий круг вопросов:

- Необходима ли разработка механизма наказания за некачественное обслуживание клиентов?
- Стоит ли организовать сбор мнений клиентов о способах улучшения качества обслуживания?
- Как в гостинице осуществляется проверка удовлетворенности клиента?
- Какие недостатки существуют в гостинице системы обучения и развития персонала?
- Существует ли на предприятии Кодекс служащего? Какие положения в него обязательно нужно включить?

Если бы вам была поручена подготовка такого совещания, какие бы еще вопросы вы добавили в повестку? Какие элементы и методы формирования и развития организационной культуры предприятия целесообразно было бы обсудить на подобном совещании?

Ситуационная задача № 3

На предприятии, руководителем которого вы являетесь, появился новый начальник отдела кадров. Женщина недавно получила второе высшее образование в области управления человеческими ресурсами и горит желанием применить свои знания на практике. Одним из ее предложений стало формирование на предприятии сильной организационной культуры. При этом с ее точки зрения наиболее эффективным было бы применение опыта широко известного крупного японского производителя бытовой техники и электроники. Она разработала целый план по внедрению всех элементов организационной культуры данной компании на вашем предприятии, начиная с введения униформы, и заканчивая еженедельным зачитыванием вслух Корпоративного кодекса предприятия при полном собрании всех сотрудников. Для одобрения этого плана она пришла к вам. *Какова будет ваша реакция? Что вы ей посоветуете?*

Ситуационная задача № 4

Представьте, что вы являетесь сотрудником отдела маркетинга крупного коммерческого банка. Руководство пришло к вам со следующей проблемой: в последнее время наблюдается снижение лояльности клиентов. Они считают банк устаревшим и слишком консервативным. Для того чтобы привлечь клиентов, руководство решило провести ребрендинг, разработать новую корпоративную символику и изменить миссию предприятия. Это было поручено вам. Опишите свои предложения по данным вопросам.

Ситуационная задача № 5

Заполните прилагаемую форму для своей студенческой группы. (По каждому пункту назовите 4–5 элементов.)

1. Разделяемые ценности.
2. Разделяемые выражения.
3. Разделяемые действия.
4. Разделяемые мысли и чувства.
5. Не разделяемые ценности, мысли чувства.
6. Не разделяемые действия.

Задание на подготовку проекта документа

Выберите любую известную компанию и составьте для нее Кодекс корпоративной этики, учитывая ее специфику деятельности и целевой сегмент потребителей.

Кодекс должен состоять из двух основных частей:

1. Идеологическая часть. В данном разделе особое внимание уделяется миссии компании и формулированию основных целей и ценностей компании, которые в идеале должны разделяться всеми сотрудниками.

2. Поведенческая часть. Этот раздел включает в себя общепринятые нормы поведения на предприятии, описывается техника безопасности, экологические и санитарные нормы. Кроме того, в разделе формулируются основные обязательства компании перед работниками, регламентируется отношение к внутрифирменной информации, прописываются меры дисциплинарной ответственности. Важную часть составляет описание норм поведения сотрудников при общении с клиентами и партнерами. Особое внимание следует также уделить корпоративной социальной ответственности.

Тестовые задания

1. К основным уровням организационной культуры относят (*выберите несколько вариантов ответов*):

- а) знаково-символический уровень
- б) организационный уровень
- в) поведенческие нормы
- г) систему отношений
- д) уровень руководства
- е) ценности, установки, приоритеты
- ж) действия и поведение работников в конкретных ситуациях.

2. Параметр «мужественность–женственность» в типологии организационных культур Г. Хофстеда определяет:

- а) соотношение работающих мужчин и женщин в стране
- б) уровень развития феминизма в стране
- в) преобладание традиционно мужских или женских ценностей в национальной культуре.

3. Организационная культура относится:

- а) к формальным элементам организации
- б) к неформальным элементам организации
- в) и к формальным, и к неформальным элементам организации.

4. Охранная функция организационной культуры заключается:

- а) в предотвращении нарушений дисциплины сотрудниками организации

- б) в противодействии негативным факторам внешней среды
 - в) в обеспечении стабильности хороших взаимоотношений внутри коллектива.
- 5.К субъективным элементам организационной культуры относятся:
- а) ценности, верования, установки
 - б) традиции и обряды
 - в) символика, интерьер, мебель.
- 6.Метод исследования организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна изучает следующие типы организационных культур:
- а) партисипативная, бюрократическая, опекунская и предпринимательская
 - б) клановая, иерархическая, рыночная и адхократическая.
- 7.К основным характеристикам организационной культуры относят:
- а) всеобщность, неформальность, разделяемость
 - б) силу, реалистичность, законность
 - в) динамичность, формальность, влияние.
- 8.Легенды и мифы – это:
- а) субъективные элементы организационной культуры
 - б) фантазийные элементы организационной культуры
 - в) объективные элементы организационной культуры.
- 9.В основе формирования организационной культуры на предприятии должны лежать:
- а) система адаптации и ориентации сотрудников
 - б) стиль лидерства и поведение руководителя
 - в) система мотивации и стимулирования сотрудников.
- 10.Первым этапом формирования и развития организационной культуры является:
- а) формулирование ценностей, разделяемых всеми сотрудниками
 - б) исследование существующей организационной культуры
 - в) изучение миссии и стратегии предприятия
 - г) анкетирование сотрудников предприятия.
- 11.Модель В. Сате оценивает:
- а) ценности и верования организации
 - б) процессы, оценивающие влияние организационной культуры на деятельность организации
 - в) степень сформированности организационной культуры на предприятии.
- 12.Модель Куинна–Рорбаха используется:
- а) для исследования организационной культуры
 - б) для формирования организационной культуры
 - в) для оценки эффективности организационной культуры.

Практическое занятие № 15. Организационное поведение

1. *Сущность организационного поведения.*
2. *Силы, определяющие организационное поведение.*
3. *Основополагающие концепции организационного поведения (природа человека и природа организации).*

Задания для самостоятельной работы

Ситуационная задача № 1

Выделите основные этические проблемы (6–8 проблем, например: дискриминация по полу, возрасту, национальности; произвол; использование оборудования в личных целях; совместительство у конкурентов; ложь; анонимность оценок, анкет; проблема «зарплаты в конверте»; увольнение неэффективного работника, кормильца большой семьи и т.д.).

После групповой дискуссии студенты разбиваются на группы по 3–5 человек.

Каждая группа берет одну или две проблемы и рассматривает ее причины, проявления и возможности предотвращения на современных российских предприятиях. Все данные необходимо внести в табл. 8.

Таблица 8

Итоговые результаты

Этические проблемы	Причины	Проявления	Возможности предотвращения

Ситуационная задача № 2

Среди типичных каждодневных дел нелегко отличить чистое управление от непосредственной деятельности. Многие руководители зачастую смешивают функции высшего руководства (планирование, организация и контроль) с функциями исполнителей (производство и сбыт, проектирование и т.д.). Для того чтобы лучше понимать и отличать эти функции, студентам предлагается тест П. Лоэна.

Тест П. Лоэна

Инструкция. Ответьте на вопросы и проанализируйте, к какому роду деятельности (управление – У или деятельность – Д) относится каждый из 12 предложенных пунктов.

№	Вопросы	Ответы		Род занятий	
		Да	Нет	У	Д
1	2	3	4	5	6
1	Спрашиваете ли вы совета у одного из подчиненных, чтобы показать, что вы как руководитель заинтересованы в нем?				
2	Думаете ли вы над тем, чтобы добавить еще одну должность в штатное расписание, или нет?				
3	Поддерживаете ли вы просьбу одного из подчиненных об утверждении текущих расходов?				
4	Просматриваете ли вы ежемесячные отчеты, чтобы определить, есть ли прогресс в достижении целей в той области, которой вы руководите, или нет?				
5	Определяете ли вы размеры бюджета в руководимом вами подразделении?				
6	Беседуете ли вы со своим будущим служащим, которого вам порекомендовал ваш друг?				
7	Посещаете ли вы конференции (промышленные, научные и т.п.) для того, чтобы ознакомиться с последними достижениями науки, техники и т.п.?				
8	Встречаетесь ли вы со специалистами из других областей, чтобы наметить взаимовыгодный план?				
9	Объясняете ли вы своим подчиненным, почему им повысили зарплату?				
10	Спрашиваете ли вы своих подчиненных, как они относятся к вашему мнению по поводу круга их обязанностей?				
11	Принимаете ли вы представителей крупной снабженческой фирмы, с которой ведете переговоры?				
12	Выступаете ли вы перед местным финансовым управлением с рассказом о планах и целях вашей компании?				

После самостоятельного заполнения опросника студентам предлагается:

1. Сверить свои ответы с ответами П. Лоэна (табл. 10).

2. Прокомментировать совпадения и различия своих взглядов и точки зрения Лоэна.

3. Обсудить результаты в группе.

Таблица 10

Данные и комментарии по результатам теста П. Лоэна

№ вопроса	Род деятельности (по П. Лоэну)	Самостоятельный выбор	Комментарии
1	Деятельность		
2	Управление		
3	Деятельность		
4	Управление		
5	Управление		
6	Деятельность		
7	Деятельность		
8	Деятельность		
9	Управление		
10	Управление		
11	Деятельность		
12	Деятельность		

Ситуационная задача № 3

Обсудите преимущества и недостатки каждой модели (смотрите лекционный материал), сферу применимости моделей в современных условиях. Подберите в СМИ примеры организаций, использующих эти модели.

Ситуационная задача № 4

1. Разберите особенности манипулятивного, агрессивного и ассертивного поведения.

2. Приведите примеры данных типов поведения.

3. Придумайте ситуацию на один из четырех типов поведения в отстаивании позиции, и представьте ее в игровой форме.

Практическое занятие № 16. Групповая динамика

1. *Формальные и неформальные организации.*

2. *Стадии развития группы.*

3. *Условия, влияющие на эффективность работы рабочих групп.*

4. *Командообразование.*

5. *Типология команд.*

6. *Основы управления конфликтом.*

Задания для самостоятельной работы

Ситуационная задача № 1

Одна из лучших сотрудниц логистической компании, директор клиентского отдела Татьяна, на протяжении нескольких месяцев просит повысить ей заработную плату. Компания еще не «встала на ноги» после

кризиса 2008 года. А в 2013 году произошла кража трех грузовых автомобилей с дорогостоящим грузом. Страховая компания не возместила ущерб, так как Татьяна не заключила необходимые договоры со страховыми агентами.

Один из владельцев бизнеса Алексей вникает в проблему, и пытается поговорить со своим партнером Савелием о повышении заработной платы сотрудницы. Он получает категорический отказ понимать данную ситуацию, так как Савелий считает ее оклад высоким, объясняет, что точно такой же сотрудник в Москве, причем мужчина, получает те же деньги, и не жалуется.

Алексей принимает решение добавить 50 тыс. руб. к заработной плате сотрудницы Татьяны и не сообщает об этом партнеру Савелию; на протяжении 3 месяцев выплачивает из своего личного кошелька прибавку к ее заработной плате, и вскоре узнает о ее намерении уходить в декретный отпуск.

Вопросы для обсуждения ситуации

- 1. Каковы возможные источники конфликта?**
- 2. Между кем в данной ситуации возможны конфликтные столкновения?**
- 3. Как вы считаете, правильно ли поступил Алексей?**
- 4. Как вы оцениваете поведение сотрудницы Татьяны?**
- 5. Как дальше действовать Алексею?**

Ситуационная задача № 2

Российский бизнесмен приобрел небольшую гостиницу в Австрии на горнолыжном курорте, взял на работу молодую супружескую пару из Голландии. Через несколько месяцев пара объявила, что им хотелось бы не только убирать и готовить еду, но и управлять. Бизнесмен решает расширить бизнес и купить еще один объект, сделав своих работников менеджерами. Сам бизнесмен не имеет возможности находиться на месте и приезжает с периодичностью раз в два месяца. Через полгода раздался звонок из Австрии. Работники сообщили, что из-за постоянных переработок и рутины у сотрудницы случился нервный срыв, и выявлены серьезные проблемы со здоровьем. Бизнесмен не понимал, что могло вызвать такую усталость. В высокий сезон сотрудники работали много, однако в низкий сезон у работников всегда есть возможность дополнительного отдыха. За год они уже четыре раза были в отпуске. Все время была доступна помощь в виде дополнительных сотрудников, которые привлекались на время высокого сезона.

Со временем бизнесмен понял, что хоть работники и устали, но основными факторами являются усложнившиеся взаимоотношения супругов и лень, берущая верх в отсутствие постоянного контроля.

Вопросы для обсуждения ситуации

- 1. Каковы возможные причины такого поведения сотрудников?**
- 2. Как поступить бизнесмену?**

Ситуационная задача № 3

Супруга преуспевающего бизнесмена уговаривает взять на работу в его компанию свою 36-летнюю подругу на должность секретаря. Подруга ушла с должности директора ресторана, где получала небольшую заработную плату, выполняя при этом большой объем работы. На вопрос: почему она бросила работу, не найдя себе новое место, она ответила, что хочет поменять сферу деятельности, но не владеет никакими другими знаниями. Должность секретаря в крупной компании ей бы отлично подошла, ведь у нее появится возможность с азов познакомиться с новой сферой деятельности. Бизнесмен поддался уговорам жены, и сильно пожалел об этом. Девушка работала без особого желания, и все время находилась в плохом настроении. Уволить ее он не решался, так как знал тяжелое финансовое положение ее семьи. Также дружеская связь секретаря с его женой не позволяла бизнесмену принять объективное решение.

Вопросы для обсуждения ситуации

- 1. Можете ли вы предположить причины поведения подруги жены бизнесмена?**
- 2. Как поступить бизнесмену в сложившейся ситуации?**
- 3. Какие основные выводы вы можете сделать, исходя из данной ситуации?**

Тестовые задания

- 1. Какие факторы внешней среды влияют на возникновение стресса?**
 - а) стиль управления организацией
 - б) экономическая нестабильность
 - в) плохое самочувствие
 - г) перемены в семейной жизни
 - д) угроза военных действий.
- 2. Выделите организационные факторы возникновения стресса:**
 - а) атмосфера незащищенности на рабочем месте
 - б) неудовлетворительные условия труда
 - в) стиль управления организацией
 - г) перспективы развития организации – рост, стабильность и спад
 - д) особенности реализации карьеры сотрудника
 - е) иерархия в организационной структуре.

3. Выделите из предложенных ниже возможные причины возникновения конфликтов в организации:

- а) погодные условия
- б) плохое самочувствие
- в) семейные проблемы
- г) личная неприязнь
- д) финансовые трудности
- е) экономическая обстановка
- ж) качественные условия труда
- з) наличие социального пакета
- и) отсутствие четких должностных инструкций.

4. Особым типом конфликта, целью которого является получение выгоды, прибыли или доступа к дефицитным благам, является:

- а) конфронтация
- б) соперничество
- в) конкуренция.

5. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, явлений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия называется:

- а) конфликтом
- б) конкуренцией
- в) соревнованием.

6. Конфликты в организации – это:

- а) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации
- б) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации и за ее пределами
- в) конфликты между руководством организации и ее сотрудниками.

7. С точки зрения теории менеджмента, менеджер в организации должен ...

- а) управлять конфликтом
- б) анализировать конфликт
- в) устранять конфликт
- г) разрешать конфликт.

8. С точки зрения теории менеджмента, менеджер должен видеть в конфликте, протекающем в его организации...

- а) возможный стимул к изменениям
- б) разрушительное неуправляемое явление
- в) способ обеспечить себе продвижение по карьерной лестнице
- г) рядовое, малозначительное событие.

9. В менеджменте под неконструктивным конфликтом понимается ...

- а) существование проблемы в деятельности организации, решение которой может эффективно способствовать развитию организации

- б) столкновение интересов людей, наличие которого противоречит целям управления
- в) столкновение равных по силе, но противоположно направленных личностных мотивов, потребностей
- г) противоречия между интересами личностей с применением некорректных форм борьбы.

Практическое занятие № 17. Личность менеджера и лидерство

1. Личность менеджера и ее характеристики.
2. Характерные черты современного менеджера.
3. Лидерство и стили управления.
4. Современные подходы к руководству людьми.

Задания для самостоятельной работы

Ситуационная задача № 1

Проведите сравнительный анализ понятий «лидер» и «руководитель», и заполните представленную ниже табл. 11.

Таблица 11

Отличительные признаки лидера и руководителя

Руководитель	Лидер
Администратор	
Поручает	
Работает по целям	
План – основа действий	
Полагается на систему	
Использует доводы	
Контролирует	
Поддерживает движение	
Профессионален	
Делает дело правильно	
Уважаем	

Ситуационная задача № 2

Заполните табл. 12, указав методы управления, характерные для известных стилей руководства.

Таблица 12

Методы управления по стилям

Стиль руководства	Методы управления
Стиль 1	1. 2. 3. 4. 5.

Стиль 2	1. 2. 3. 4. 5.
Стиль 3	1. 2. 3. 4. 5.

Ситуационная задача № 3

Ниже приведены высказывания пяти менеджеров.

1. Для меня важно принять решение, которое в принципе можно выполнить. Я борюсь за свои идеи и стиль управленческого поведения. Если возникают конфликты, то я их устраняю методом принуждения. Для меня на первом плане стоят производственные проблемы. Я требователен и к себе, и к другим,

2. Я принимаю решения других, присоединяюсь к мнению и стилю поведения других. Если возникают конфликты, то стараюсь быть в стороне. Я работаю, не напрягаясь сверх того, что совершенно необходимо. Я нейтрален, и поэтому редко раздражаюсь.

3. Для меня важно, чтобы принимаемые решения были творческими, трудными, но реальными, чтобы они встречали понимание и одобрение других. У меня есть собственные убеждения, но я воспринимаю и чужие идеи, прислушиваюсь к мнению других. Если возникают конфликты, я стараюсь выяснить причины и решить проблемы. Меня волнуют как проблемы производства, так и благополучие и настроение людей.

4. Для меня важно сохранять добрые отношения с людьми. Я стараюсь не допускать возникновения конфликтов. Если же они возникают, пытаюсь их разрешить методами уклонения и сглаживания. Я всегда дружелюбен. У меня есть чувство юмора. Я со всеми «на ты». Мне недостает требовательности к себе и подчиненным.

5. Для меня важно достижение поставленных целей, даже если средства достижения целей не всегда безупречны. В конфликтных ситуациях стараюсь быть объективным и справедливым. При появлении новых идей, альтернативных вариантов, отличных от моих собственных убеждений, готов пойти на компромисс. Стремлюсь поддерживать в коллективе хороший микроклимат и обеспечивать его ритмичную работу.

Задание. Проанализировав приведенные выше высказывания:

а) отметьте то из них, которое в большей мере отвечает вашему представлению о наиболее эффективном стиле управленческого поведения;

б) определите тип управленческого поведения каждого менеджера согласно решетке Р. Блэйка и Дж. Моутон.

Ситуационная задача № 4

Дайте анализ основных действий по руководству подготовкой и проведением деловых совещаний.

Ситуационная задача № 5

Подготовьте проект должностной инструкции (должность выберите в соответствии со своей учебной специализацией), пользуясь приведенной ниже схемой.

Наименование организации
Наименование подразделения

УТВЕРЖДАЮ
Должность руководителя

Личная подпись

Расшифровка

Дата

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

№ _____

_____ город

Наименование должности (в родительном падеже).

- 1. Общие положения.**
- 2. Функции.**
- 3. Должностные обязанности.**
- 4. Права.**
- 5. Ответственность.**
- 6. Связи по должности.**

Должность руководителя подразделения

Подпись

Расшифровка

Виза ознакомления

Тестовые задания

1. Какие характеристики присущи лидеру?
 - а) энтузиаст
 - б) администратор
 - в) воздействует на последователей
 - г) руководит подчиненными
 - д) полагается на людей.
2. Отметьте пункты, которые характеризуют профессиональные требования к менеджеру:
 - а) концептуальность;
 - б) лидерство;
 - в) харизматичность;

- г) коммуникационность;
 - д) аналитичность мышления.
3. Какие характеристики являются ограничениями в деятельности менеджера?
- а) неумение решать проблемы
 - б) неумение делать компьютерные расчеты
 - в) неумение обучать
 - г) неумение оформлять управленческие решения
 - д) неумение формировать коллектив.
4. Какие стили лидерства выделил Р. Лайкерт?
- а) эксплуататорско-авторитарный
 - б) управление в духе «загородного клуба»
 - в) процессуальный стиль
 - г) демократический стиль
 - д) мотивационный стиль
 - е) благожелательно-авторитарный стиль
 - ж) содержательный стиль
 - з) консультативно-демократический стиль.
5. Какие стили лидерства выделили Р. Блэйк и Дж. Моутон?
- а) власть – подчинение
 - б) управление в духе «загородного клуба»
 - в) эксплуататорско-авторитарный
 - г) мотивирующий
 - д) доброжелательный
 - е) обедненное управление
 - ж) групповое управление
 - з) организационное управление.
6. Какие теории и модели лидерства относятся к ситуационным?
- а) теория эмоционального интеллекта Д. Гоулмана
 - б) модель П. Херси и К. Бланшара
 - в) теория распределенного лидерства Т.У. Малоуна
 - г) модель Ф. Филлера
 - д) модель Б. Брума и Ф. Йеттона.
7. Что из указанного перечня относится к формальным группам и организации?
- а) профсоюз
 - б) собрание акционеров
 - в) комитет
 - г) отдел
 - д) бригада рабочих.
8. Что относится к методам формирования эффективных рабочих групп?
- а) самоконтроль в группе

- б) формирование оптимального размера группы
- в) формирование ролей в группе
- г) самоуправление в группе
- д) формирование групповых норм.

9. Какие из названных действий относятся к этапу подготовки деловых совещаний?

- а) определение задач совещания
- б) установление и поддержание порядка на совещании
- в) определение круга участников
- г) ведение протокола
- д) выработка проекта решения.

10. Какие из указанных действий относятся к этапу проведения деловых совещаний?

- а) принятие управленческого решения
- б) определение регламента
- в) определение задач
- г) подготовка доклада
- д) использование проектора.

11. Руководитель, предоставляющий подчиненным полную свободу действий, поощряющий инициативу, берущий при этом ответственность на себя, относится к _____ типу:

- а) либеральному
- б) компромиссному
- в) демонстрационному
- г) деловому.

12. Выступая с докладом о работе организации на совещании в отраслевом министерстве, менеджер играет роль ...

- а) представителя
- б) лидера
- в) приемника информации
- г) устранителя нарушений.

13. Согласно теории менеджмента в управленческой сетке (решетке) Блейка-Моутона, пять лидерских стилей рассматривают в координатах двух факторов, ориентированных на... (укажите не менее двух вариантов ответа):

- а) разделение труда
- б) человеческие отношения
- в) делегирование полномочий
- г) производительный результат.

14. Согласно теории менеджмента, понятие «имидж руководителя» характеризуют следующими утверждениями...

- а) сложившийся в сознании окружающих образ – стереотип

- б) способ воздействия на поведение исполнителей
- в) вариант самоподачи, акцентирующий внимание на желательных качествах
- г) способ общения с подчиненными.

Практическое занятие № 18. Власть и партнерство

1. *Влияние. Власть.*
2. *Убеждение и участие.*
3. *Социальное партнерство.*

Задания для самостоятельной работы

Ситуационная задача № 1

Неверное выражение зачеркнуть:

1. Влияние – это вещественное и нравственное действие.
2. Власть является влиянием в сторону изменения поведения.
3. Власть руководителя не зависит от степени свободы подчиненного.
4. Власть не существует, если ею не пользоваться.
5. Власть является способностью, но не возможностью влиять на других.
6. Власть используется как социальный термин.
7. Понимание отношения власти ситуационно.
8. Авторитет строится только на неформальной власти.
9. Должностная основа власти строится на ситуационном ее делегировании вниз по иерархии управления.
10. Харизма не влияет на формирование личностной основы власти.
11. Личностная основа власти находится в руках вышестоящего начальника.
12. Основа власти – это то, через что определенная власть используется.
13. Специализация ограничивает экспертную власть.
14. Право на власть может быть единственным источником власти.
15. Власть информации и экспертная власть связаны способностью использовать имеющиеся данные.
16. Право принятия решения, как власть, принадлежит только руководителю.
17. Вознаграждение и принуждение ослабляют власть.
18. Ресурсы и связи неэффективны применительно к формированию источников власти.
19. Лидерство связывается с эффективностью влияния.
20. Лидер использует власть для достижения целей организации.

Ситуационная задача № 2

Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают: социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существует две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибыли компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы для обсуждения

- 1. Чью позицию вы разделяете и почему?**
- 2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной, и в каких формах?**
- 3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?**
- 4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:**
 - в масштабах фирмы?
 - в масштабах региона, страны?

Тестовые задания

1. Власть построенная на силе личных качеств или способности лидера является ...
 - а) харизматической
 - б) экспертной
 - в) принудительной
 - г) диктаторской.
2. Согласно теории менеджмента, на личностной основе базируются следующие из нижеуказанных типов власти ...
 - а) законная (легитимная)
 - б) экспертная
 - в) ресурсная
 - г) харизматическая.

3. Социальное партнерство – это...

- а) система институтов и механизмов согласования интересов участников государства
- б) система институтов и механизмов согласования интересов участников производственного процесса
- в) система, состоящая из совокупности участников производственного процесса
- г) механизм согласования интересов участников рыночного процесса.

4. Власть, источником которой является организация, так как занимаемая в организации должность дает менеджеру право вознаграждать или наказывать подчиненных с целью воздействия на их поведение:

- а) личная
- б) демократическая
- в) законная
- г) должностная.

5. Эффективная передача своей точки зрения – это:

- а) власть
- б) убеждение
- в) влияние
- г) коммуникация.

6. Влияние, которое объясняется наличием у человека определенных специфических навыков, высоких профессиональных знаний или опыта, компетенции, характеризует:

- а) экспертную власть
- б) власть, основанную на принуждении
- в) референтную власть
- г) законную власть.

7. Эффект, который оказывают действия человека на установки, ценности, верования или поведение других людей, характеризует:

- а) власть
- б) влияние
- в) убеждение
- г) харизму.

8. Власть, которой обладает человек в соответствии с занимаемой должностью в формальной структуре организации (должностные полномочия), характеризует:

- а) экспертную власть
- б) власть, основанную на принуждении
- в) референтную власть
- г) законную власть.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов; Теория и практика эффективного управления). М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2002. – 543с.
3. Бурганова Л.А. Теория управления. М.: Инфра-М, 2009. – 153 с.
4. Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами. – М.: Либроком, 2009. – 264 с.
5. Вачугов Д.Д. Менеджмент. – М.: Изд-во «Высшая школа», 2008. – 399 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2008. – 528 с.
7. Герчигова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 480 с.
8. Герчигова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н.Герчигова.– 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 499 с.
9. Гончаров В.И. Менеджмент. Минск: Мисанта, 2003. – 624 с.
10. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2009. – 832 с.
11. Дафт Р.Л. Теория организации. – М., 2006. – 671с.
12. Джоунс Г.Р., Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 340 с.
13. Жаворонков Е.П., Пермьякова Л.В. Менеджмент в строительстве. – М.: Элит, 2005. – 416 с.
14. История менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Д.В. Валового. М.: ИНФРА-М, 2000. – 450 с.
15. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И.Кабушкин. – 9-е изд., стер. – М.: Новое знание, 2006. – 336 с.
16. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
17. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007. – 229 с.
18. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 601с.
19. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных, 1997. – 286 с.
20. Ланцов В.М., Фаррахов А.Г. Реальный менеджмент. Часть 1. Начала. – Казань: ЗАО «Новое знание», 2002. – 300 с.
21. Ланцов В.М., Шаймарданова А.Н., Киреева Т.М., Фаррахов А.Г. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики: Учебное пособие. – Казань: КГАСУ, 2007. – 52 с.
22. Лукичева Л. И. Управление организацией : учеб. пособие для студентов

- вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / под ред. А. П. Анискина. – М: Омега, 2008. – 560 с.
23. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии : учеб. пособие для вузов / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2005 – (Экономика и управление). – 620 с.
 24. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2009. – 328 с.
 25. Менеджмент. Учебник / Под ред. Ф.И. Русинова М.: ФБК-Пресс, 2006. – 330 с.
 26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 704 с.
 27. Общая теория систем / А. М. Иванов [и др.]. – СПб.: Научная мысль, 2005. – 405 с.
 28. Основы менеджмента : учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. В.И. Королева. – М.: Магистр, 2008. – 540 с.
 29. Основы системного подхода и их приложение к разработке территориальных автоматизированных систем управления / под ред. Ф.И. Перегудова. – Томск : ТГУ, 1976. – 239 с.
 30. О'Шонесси, Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Прогресс, 1979. – 431 с.
 31. Парахина В.Н. Теория организации: учеб. пособие / В. Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – М.: КНОРУС, 2004. – 270 с.
 32. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 340 с.
 33. Поршнева А.Г., Разу М.Л., Тихомирова А.В. Менеджмент: Теория и практика в России. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2003. – 528 с.
 34. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: Изд-во МГУ, 2001. –190 с.
 35. Разу М.Л. Менеджмент. – 2-е изд. – М.:КНОРУС, 2012. – 320 с.
 36. Саулин А.Д. Теория организации (структурный подход). – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – С.11–12.
 37. Степанова И.С. Менеджмент в строительстве. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Юрайт, 2005. – 523 с.
 38. Томжон-мл., А. Артур. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Артур, Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – 12-е изд. – М., 2008. – С. 409–410.
 39. Третьякова, Е. П. Теория организации: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2009.
 40. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Инфра, 2005. – 671 с.
 41. Управление организацией: Учебник / Под редакцией А.Г. Поршнева. М.:ИНФРА-М, 2003. – 340 с.

42. Уткин Э.А. История менеджмента. – М.: изд-во ЭКМОС, 2002. – 230 с.
43. Фаррахов А.Г. Менеджмент: учебное пособие. – Казань: КГАСУ, 2010. – 187 с.
44. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. – СПб: Питер, 2008. – 336 с.

Афанасьева Альбина Назиповна

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебно-методическое пособие