

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Саровский физико-технический институт -
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения выс-
шего образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
(СарФТИ НИЯУ МИФИ)

ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра экономической теории, финансов и бухгалтерского учета

УТВЕРЖДАЮ:

Зав.кафедрой ЭМФ, к.э.н.

_____ Г.Д.Беляева

« ____ » _____ 2023г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Менеджмент

(наименование дисциплины)

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Профиль подготовки Финансы и кредит

Наименование образовательной программы 38.03.01 «Экономика»

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

(бакалавр, магистр, специалист)

Форма обучения очная

(очная, очно-заочная (вечерняя), заочная)

РАССМОТРЕНА И ОДОБРЕНА

На заседании каф.ЭТФиБУ

Протокол №10 от 05 июня 2023г.

Зав. кафедрой _____ Г.Д.Беляева

г. Саров, 2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ	3
1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	3
2. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО.....	4
3. ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ	4
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
4.1. Структура учебной дисциплины.....	6
4.2. Содержание разделов учебной дисциплины	9
4.3. Планы практических занятий.....	12
4.4. Интерактивные технологии, используемые в учебном процессе	15
5. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ	17
5.1. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	18
5.2. Перечень вопросов и заданий к практическим занятиям. Дискуссионные проблемы	19
5.3. Примеры тестовых заданий.....	21
5.4. Тесты для проведения контрольных работ	23
6. КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....	34
7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	35
8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	36
9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	36
10. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ...36	
Приложение 1	40

Семестр	В форме практической подготовки	Трудоёмкость, кред.	Общий объем курса, час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	КР/КП	Форма(ы) контроля,
6	32	4	144	16	32	-	60	6	экз.
ИТОГО	32	4	144	16	32	-	60	6	36

АННОТАЦИЯ

Изучение дисциплины «Менеджмент» направлено на формирование у студентов знания основных теорий менеджмента и направлений его развития, особенностей осуществления управленческой деятельности в организации с учетом внутренних и внешних факторов, умений и навыков, применения современных методов управления для решения задач организации, в том числе в научно-технической области, в рамках будущей профессиональной деятельности.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель изучения дисциплины – формирование у будущих специалистов современных фундаментальных знаний и развитие компетенций в области теории и практики управления организациями; получение ими чёткого представления о различных моделях менеджмента в современном мире, возможности их использования в российских условиях; обучение решению практических вопросов, связанных с управлением различными сторонами деятельности организаций.

Задачи дисциплины:

- изучение объективных предпосылок возникновения потребности в управлении;
- формирование современных представлений о сущности, содержании, функциях и методах управления;
- изучение научно – теоретических и методологических основ современного менеджмента;
- анализ существующих моделей менеджмента, изучение специфики российской практики менеджмента;
- анализ передовой практики менеджмента;

- изложение основных проблем в области управления современными организациями и возможных путей их решения;
- развитие компетенций профессиональной деятельности в сфере управления.

2. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО

Дисциплина «Менеджмент» является дисциплиной профиля «Финансы и кредит» по направлению 38.03.01 «Экономика».

Изучение данной дисциплины предполагает последующее углубление и дифференциацию профессиональных знаний и компетенций в таких учебных дисциплинах, как «Финансовый менеджмент», «Экономика фирмы», «Инновационная экономика и технологическое предпринимательство», «Корпоративные финансы», «Планирование и бюджетирование на предприятиях атомной отрасли».

3. ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Универсальные и общепрофессиональные компетенции:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>З-УК-3 Знать: основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии</p> <p>У-УК-3 Уметь устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействию внутри команды</p> <p>В-УК-3 Владеть простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде</p>
ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности	<p>З-ОПК-4 Знать теоретические основы и алгоритмы экономического и финансового обоснования управленческих решений в профессиональной деятельности</p> <p>У-ОПК-4 Уметь применять алгоритмы обоснования управленческих решений в профессиональной деятельности</p>

	В-ОПК-4 Владеть навыками экономического и финансового обоснования управленческих решений в профессиональной деятельности
--	--

Профессиональные компетенции в соответствии с задачами и объектами (областями знаний) профессиональной деятельности:

Задача профессиональной деятельности (ЗПД)	Объект или область знания	Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
Тип задачи профессиональной деятельности: организационно-управленческий			
участие в разработке вариантов управленческих решений, обоснований их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений	деятельность хозяйствующих субъектов, их затраты и результаты, функционирующие рынки, финансовые и информационные потоки, производственные процессы	ПК-4 Способен критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений, разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	З-ПК-4 Знать методы оценки предлагаемых вариантов управленческих решений, разработки и обоснования предложений по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий У-ПК-4 Уметь критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений, разработывать и обосновывать предложения по их совершен-

			<p>ствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</p> <p>В-ПК-4 Владеть навыками критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений, разработки и обоснования предложений по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</p>
--	--	--	--

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура учебной дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины (очная форма обучения) составляет 4 кредита, 144 часов, в том числе 36 часов контроль.

Раздел учебной дисциплины	Недели	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость	Текущий контроль успеваемости (неделя, форма)	Аттестация раздела (не-	Максималь
---------------------------	--------	--	--	-------------------------	-----------

		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа		доля, форма	ный бал за раздел
1.Теоретические основы управления	1	1	2	4	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (1 нед.)		2
2.Концепции менеджмента	1		2	4	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (1 нед.)		2
3.Принципы менеджмента	2	2	2	4	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (2 нед.)		2
4.Социальная ответственность и этика менеджмента	3		2	3	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (3 нед.)		2
5.Научные школы менеджмента	4	1	2	3	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (4 нед.)		3
6.Организация как объект современного менеджмента	5		2	4	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (5 нед.)		3
7.Создание организаций.	6	2	2	4	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (6 нед.)	Контрольная работа (7 нед.)	2
8.Связующие процессы. Коммуникации в менеджменте.	7		2	3	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (7 нед.)		2
9.Функции управления.	8	2	2	4	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (8-9 нед.)		3
10.Мотивация персонала.	9	2	2	4	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (10 нед.)		2
11.Групповая динамика.	10		2	4	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполне-		

					ние заданий, компьютерное тестирование (11 нед.)	Контрольная работа (16 нед.)	3
12.Руководство: власть и личное влияние.	11	2	2	3	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (12 нед.)		2
13.Лидерство.	12		1	4	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (13 нед.)		2
14.Управление конфликтами и стрессами.	13	2	1	4	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (14 нед.)		3
15.Управление изменениями и организационное развитие.	14		2	4	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (15 нед.)		2
16.Управление трудовыми ресурсами.	15		2	2	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, компьютерное тестирование (15 нед.)		2
17.Эффективность и качество менеджмента	16	2	2	2	Обсуждение вопросов, тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссии, выполнение заданий, итоговое тестирование (16 нед.)		
Работа в семестре							40
Экзамен					Оценка знаний в ходе семестра		60

Итоги за семестр		16	32	60			100
------------------	--	----	----	----	--	--	-----

4.2. Содержание разделов учебной дисциплины

Тема 1. Теоретические основы управления.

Понятия и необходимость управления. Разделение управления труда. Виды управления: политическое, государственное, экономическое, социальное, менеджмент. Особенности управления социально – экономическими системами. Возрастание роли управления. Ключевые понятия и основные категории управления: субъект, объект, система управления, законы, принципы, формы, методы, процессы, функции управления.

Тема 2. Концепции менеджмента.

Система рыночного управления: самоуправление хозяйствующих субъектов и государственное регулирование. Понятие, необходимость и значение менеджмента. Менеджмент как наука. Менеджмент как практика. Менеджмент как искусство. Менеджмент как процесс. Менеджмент как аппарат управления. Смена парадигмы управления в России. Отличие рыночного управления от административно – командного управления.

Менеджер как профессиональный управляющий. Роль менеджера в организации. Характер труда и профессиональная компетенция менеджера. Модель менеджера. Предприниматель и менеджер.

Тема 3. Принципы менеджмента.

Понятия и значение принципов менеджмента. Классификация принципов. Принципы управления Т. Эмерсона, Ф Тейлора, А Файоля и др. Общие и частные принципы менеджмента в условиях рыночной экономики. Принципы менеджмента отдельных фирм. Развитие принципов менеджмента. Наука управления и непредсказуемость и сложность окружающего мира.

Тема 4. Социальная ответственность и этика менеджмента.

Понятие социальной ответственности. Концепция социальной ответственности. Виды и направления социальной ответственности: ответственность перед потребителем; ответственность перед персоналом; ответственность перед обществом; ответственность перед собственником.

Аргументы в поддержку и против социальной ответственности. Нормы и стандарты в области социальной ответственности, принятые международной практикой. Понимание принципов корпоративной социальной ответственности в России. Этика управления. Нравственные принципы, ценности.

Тема 5. Научные школы менеджмента.

Предпосылки формирования научного менеджмента. Управленческие революции. Происхождение и развитие профессионального менеджмента. Понятие научной школы менеджмента. Школа научного управления и основные характеристики взглядов её основоположников. Школа административного управления. Школа человеческих отношений. Количественная школа. Современная школа управления. Вклад российских учёных в формирование научных школ менеджмента.

Тема 6. Организация как объект современного менеджмента.

Понятия и сущность организации. Законы развития организации и её жизненный цикл. Классификация организаций. Внутренняя среда организаций и её основные элементы. Внешняя среда и её характеристики. Организационно – правовые формы управления организациями. Со-

временные тенденции в развитии организации. Организация как процесс установления структуры ролей и формальных взаимоотношений людей.

Тема 7. Создание организаций.

Основные подразделения организаций и их функции. Организационная структура управления: понятия, элементы и связи структуры управления. Принципы построения структуры управления организацией. Линейная структура управления. Функциональная структура управления. Линейно – функциональная структура управления. Линейно – штабная структура, дивизионная, проектная и матричная структура управления. Централизационные и децентрализационные организации. Адаптивная структура. Интеграционная структура. Современные тенденции в развитии организационных структур управления.

Тема 8. Связующие процессы. Коммуникации в менеджменте.

Понятия коммуникаций и их значение в управлении. Виды коммуникаций. Процесс коммуникаций и его основные элементы. Формальные и неформальные коммуникации. Коммуникационные барьеры в организации. Методы улучшения организационных коммуникаций. Коммуникационные сети.

Процесс принятия решения. Виды решения. Модели и методы принятия решений. Простые методы принятия решений: диаграмма Исикавы, причинно – следственных схем, дерево принятия решений, запрограммированное решение, двумерный список Сарджента. Модели принятия решения: классическая, административная, политическая, модель Врума – Джаго. Организация выполнения решения.

Тема 9. Функции менеджмента.

Классификация функций управления. Состав и содержание основных функций управления. Основы стратегического менеджмента. Миссия и видение организации. Анализ внешней и внутренней среды организации. Модель пять сил М. Портера. Механизмы выбора стратегии: простые методы, типовые стратегии М. Портера, матрица И. Ансоффа. Планирование реализации стратегии.

Контроль и координация в менеджменте. Понятие и необходимость контроля. Объекты контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Этапы процесса контроля. Поведенческие аспекты контроля. Барьеры и сопротивление контролю. Характеристики эффективного контроля. Понятие, задачи и содержание координации управления.

Тема 10. Мотивация персонала.

Общая характеристика мотивации, её значение в управлении трудовой деятельностью. Понятие мотивации. Мотивационный процесс. Нужда, потребности, интересы, мотивы, стимулы, мотивирование, стимулирование, вознаграждение. Классификация теорий мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, Теория высших потребностей Мак – Клееланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Теория положительного подкрепления. Модель Портера – Лоулера. Ограничения теорий мотивации подкрепления. Модель Портера – Лоулера. Ограничения теорий мотивации.

Тема 11. Групповая динамика.

Общее понятие группы. Характерные особенности группы. Хоторнские эксперименты. Природы группы в организации. Формальные и неформальные группы. Виды формальных групп в организации. Значение неформальных групп. Стадия развития групп. Этапы развития группы: создание, «бурление», нормирование, эффективная деятельность. Характеристика неформальных групп: структура, статус, роли, нормы, лидерство, сплочённость. Выгоды и риски неформальных групп для организации. Комитеты. Положительные качества комитетов. Отрицательные качества комитетов.

Тема 12. Руководство: власть и личное влияние.

Понятие власти. Влияние и власть. Различия между властью, полномочиями и влиянием. Баланс власти в организации, власть подчинённых. Формы власти и влияния, их характеристики: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, законная власть, эталонная власть (власть примера). Влияние через убеждение и участие: ограничения и характеристики.

Делегирование как средство установления отношений между уровнями управления. Ответственность. Полномочия. Препятствия к эффективному делегированию. Принципы делегирования полномочий. Рекомендательные полномочия. Функциональные полномочия. Единоначалие. Норма управляемости. Факторы, влияющие на форму управления. Соотношение централизации и децентрализации в управлении.

Тема 13. Лидерство.

Природы и определение лидерства. Черты эффективного лидерства. Лидер и менеджер. Поведенческий и ситуационный подходы к лидерству. Подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства. Теории «Х» и теория «У» Д. Мак – Грегора. Лидерство, ориентированное на работу и на человека. Четыре системы Лайкерта. Двумерный подход к стилям лидерства. Сетка управления. Модель Фидлера. Подход соответствия целей и средств. Теория жизненного цикла. Модель Врума – Йеттона. Адаптивное лидерство.

Понятие стиля руководства. Классификация стилей руководства: сущность и характеристика основных стилей руководства, их сильные и слабые стороны. Факторы, определяющие выбор эффективного стиля руководства.

Тема 14. Управление конфликтами и стрессами.

Понятие и природа конфликта. Типы конфликтов. Модели конфликтов. Уровни конфликта в организации. Внутриличностный конфликт. Внутриорганизационный. Причины конфликтов в организации. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Структурные и межличностные методы разрешения межличностных ситуаций в коллективе. Модель Томаса – Килмена. Стратегия разрешения конфликтов Бертинаско. Контрактная теория конфликта. Конфликт в личной жизни сотрудников, формируемый организацией. Методы управления конфликтами. Необходимость вмешательства менеджера в конфликт.

Стресс и его природа. Методы снижения уровня стресса в сотрудниках и самом себе.

Тема 15. Управление изменениями и организационное развитие.

Природа и факторы организационных изменений: люди, технологии, цели, структура. Управление изменениями: этапы внедрения организационных перемен. Участие работников управления для осуществления перемен. Сопротивление переменам: индивидуальное, групповое, системное. Методы преодоления сопротивления переменам. Методология организационного развития. Предпосылки и ценности организационного развития.

Тема 16. Управление трудовыми ресурсами.

Этапы управления трудовыми ресурсами. Планирование трудовых ресурсов. Наём и отбор трудовых ресурсов. Управление вознаграждениями и льготами. Ориентация и социальная адаптация персонала. Развитие персонала. Оценка эффективности персонала, труда и рабочего места. Кадровые перемещения трудовых ресурсов. Профессиональное развитие руководящих кадров. Методы повышения эффективности труда. Управление карьерным ростом. Реорганизация труда. Повышение качества трудовой жизни.

Тема 17. Эффективность и качество менеджмента.

Критерии успеха менеджмента. Результативность и эффективность менеджмента. Количественные и качественные показатели эффективности менеджмента. Подходы к анализу и эффективности управления. Экономическая эффективность управления. Социальная эффективность. Основные факторы эффективности менеджмента: использование ресурсов, фактор времени, целенаправленность управления. Подходы к оценке качеством управления. Методы оценки эффективности менеджмента. Рекомендации по личному развитию менеджмента. Совершенствование работы менеджера.

4.3. Планы практических занятий

Тема 1. Теоретические основы управления.

1. Понятие и необходимость управления.
2. Разделение управления труда.
3. Виды управления (политическое, государственное, экономическое, социальное управление).
4. Особенности управления социально – экономическими системами.
5. Возрастание роли управления.
6. Ключевые понятия и основные категории управления (субъект, объект, система управления, законы, принципы, формы, методы, процесс и функции управления).

Тема 2. Концепции менеджмента.

1. Система рыночного управления: самоуправление хозяйствующих субъектов и государственное регулирование. Отличия рыночного управления от административно - командного управления.
2. Понятие, необходимость и значение менеджмента.
3. Менеджмент как наука. Менеджмента как практика. Менеджмент как искусство. Менеджмент как процесс. Менеджмент как аппарат управления.
4. Менеджер как профессиональный управляющий, его роль в организации. Характер труда и профессиональные компетенции менеджера. Модель менеджера. Предприниматель и менеджер.

Тема 3. Принципы менеджмента.

1. Понятие и значение принципов менеджмента. Классификация принципов. Принципы управления А. Файоля.
2. Принципы управления социалистическим производством. Общие и частные принципы менеджмента в условиях рыночной экономики.
3. Современная система взглядов на управление. Принципы менеджмента отдельных фирм. Развитие принципов менеджмента.
4. Новые роли менеджмента – нововведения, глобализация, и интернационализация информатизация, лидерство. Наука управления и непредсказуемость и сложность окружающего мира.

Тема 4. Социальная ответственность и этика менеджмента.

1. Понятие социальной ответственности. Концепции социальной ответственности.
2. Виды и направления социальной ответственности: ответственность перед потребителем; ответственность перед персоналом, ответственность перед обществом, ответственность перед собственниками.
3. Аргументы в поддержку и против социальной ответственности.
4. Нормы и стандарты в области социальной ответственности, принятие международной практики. Понимание принципов корпоративной социальной ответственности в России.
5. Этика управления. Нравственные принципы и ценности

Тема 5. Научные школы менеджмента.

1. Предпосылки формирования научного менеджмента.
2. Развитие профессионального менеджмента. Понятие научной школы менеджмента.
3. Школа научного управления и основные характеристики взглядов её основоположников.
4. Школа административного управления.
5. Школа человеческих отношений. Достоинства и недостатки.
6. Школа науки управления. Количественный подход.
7. Современные школы управления. Вклад российских учёных в формирование научных школ менеджмента.

Тема 6. Организация как объект современного менеджмента.

1. Понятие и сущность организации. Законы развития и жизненный цикл организации.
2. Классификация организаций. Организационно – правовые формы управления организациями. Современные тенденции в развитии организации.
3. Внутренняя среда организации и её основные элементы.
4. Внешняя среда (прямое и косвенное воздействие) и её характеристики.

Тема 7. Функции управления.

1. Понятие, значение и взаимосвязи управления.
2. Содержание и механизм действия функций управления.
3. Классификация функций управления. Состав и содержание основных функций управления.

Тема 8. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.

1. Стратегическое планирование, его значение. Понятие, цели, стратегии, политики, процедур, правил
2. Миссия организации. Содержание формулировки миссии. Философия существования компании.
3. Цели организации, их классификация. Требования к формулировке целей организации. Управление по целям: сущность концепции.
4. Процесс планирования и разработки стратегии. (Формулирование стратегических целей и миссии. Анализ внешней среды. Анализ сильных и слабых сторон организации. Анализ альтернатив и выбор стратегии. Управление реализацией стратегии).

Тема 9. Принятие управленческого решения.

1. Понятие управленческих решений.
2. Этапы и процедура принятия решений (Постановка проблемы. Варианты решений. Оценка альтернатив принятия решений. Эффективность принятия решений. Организация выполнения решения).
3. Основные методы и способы принятия управленческих решений.
4. Причины «хождения по кругу» при принятии решения.
5. Анализ и оценка эффективности и условий применения различных моделей принятия решений.

Тема 10. Коммуникации в менеджменте.

1. Понятие коммуникаций и их значение в управлении. Виды коммуникаций.
2. Коммуникационный процесс, элементы и этапы коммуникационного процесса.
3. Коммуникационные барьеры. Коммуникационные сети.
4. Невербальные барьеры коммуникаций.
5. Методы улучшения организационных коммуникаций.

Тема 11. Контроль и координация.

1. Понятие и необходимость контроля. Объекты контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Этапы процесса контроля.
2. Поведенческие аспекты контроля. Барьеры и сопротивление к контролю. Характеристик эффективного контроля.
3. Понятие, задачи и содержание координации управления.

Тема 12. Мотивация деятельности в менеджменте.

1. Общая характеристика мотивации, её значение в управлении трудовой деятельностью. Понятие мотивации. Мотивационный процесс. Потребности, интересы, мотивы, стимулы, мотивирование, стимулирование, вознаграждение.
2. Классификация теорий мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей Мак - Клееланда, двухфакторная теория мотивации Герцберга.
3. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Сопоставительный анализ теории мотивации

Тема 13. Групповая динамика.

1. Общее понятие группы. Характерные особенности группы. Природа группы в организации. Стадия развития групп.
2. Формальные и неформальные группы. Виды формальных групп в организации. Значение неформальных групп. Характеристика неформальных групп: структура, статус, роли, нормы, лидерство, сплочённость.
3. Комитеты. Положительные и отрицательные качества комитетов.

Тема 14. Руководство: власть и личное влияние.

1. Понятие власти. Влияние и власть. Различия между властью, полномочиями и влиянием.
2. Источники власти в организации: экспертная, власть примера, власть информации, право на власть, потребности во власти, вознаграждение, принуждение, принятие решения, власть над ресурсам, власть связи.
3. Тактические проблемы использования власти.
4. Косвенные методы влияния. Власть и свобода.
5. Партнёрство – фактор повышения управляемости и усиления изменения характера власти.

Тема 15. Лидерство в системе менеджмента.

1. Природа и определение понятия лидерства. Черты эффективного лидерства. Подходы к изучению лидерства.
2. Лидер и менеджер.
3. Традиционные концепции и лидерство. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Концепция атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидера.

Тема 16. Управление конфликтами.

1. Общее понятие организационного конфликта.
2. Типы конфликтов. Модель конфликта.
3. Уровни конфликта в организации. Внутриличностный конфликт. Внутриорганизационный конфликт.
4. Причины конфликта в организации. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.

5. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.

Тема 17. Эффективность и качество менеджмента.

1. Критерии успеха менеджмента. Результативность и эффективность менеджмента.
2. Подходы к анализу и эффективности управления.
3. Экономическая эффективность управления. Социальная эффективность.
4. Основные факторы эффективности менеджмента: использование ресурсов, фактор времени, целенаправленность управления. Подходы к оценке качества управления.

4.4. Интерактивные технологии, используемые в учебном процессе

Раздел дисциплины (тема)	Интерактивная технология	Кол-во часов	Методы и средства контроля
Тема 1. Теоретические основы управления	Дискуссия	1	Оценка активности участия студента в дискуссии.
Тема 2. Концепции менеджмента	Дискуссия, выполнение заданий	2	Оценка активности участия студента в дискуссии. Презентация результатов деятельности студентов
Тема 3. Принципы менеджмента	Деловая игра «Введение в менеджмент»	2	Обсуждение выводов, презентация результатов деятельности студентов
Тема 4. Социальная ответственность и этика менеджмента	Дискуссия, выполнение заданий	1	Обсуждение выводов, презентация результатов деятельности студентов
Тема 5. Научные школы менеджмента	Дискуссия	1	Обсуждение выводов. Оценка активности участия студента в дискуссии
Тема 6. Организация как объект современного менеджмента	Дискуссия, ситуационные задачи, выполнение заданий	2	Обсуждение выводов, презентация результатов деятельности студентов
Тема 7. Функции управления	Дискуссия, ситуационные задачи, выполнение заданий	2	Обсуждение выводов, презентация результатов деятельности студентов
Тема 8. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	Деловая игра «Планирование»	2	Обсуждение выводов, презентация результатов деятельности студентов
Тема 9. Принятие управленческого решения	Деловая игра «Выбор места отдыха»	2	Обсуждение выводов, презентация результатов деятельности студентов
Тема 10. Коммуникации в менеджменте	Дискуссия, ситуационные задачи, выполнение заданий	2	Обсуждение выводов, презентация результатов деятельности студентов
Тема 11. Контроль и координация	Дискуссия	2	Обсуждение выводов, оценка активности участия студента в дискуссии
Тема 12. Мотивация деятельности в менеджменте	Дискуссия, ситуационные задачи, выполнение заданий	2	Обсуждение выводов, презентация результатов деятельности студентов
Тема 13. Групповая динамика	Дискуссия, ситуационные задачи, выполнение заданий	2	Обсуждение выводов, презентация результатов деятельности студентов
Тема 14. Руководство: власть и личное влияние	Дискуссия, ситуационные задачи, выполнение заданий	2	Обсуждение выводов, презентация результатов деятельности студентов

Тема 15. Лидерство в системе менеджмента	Дискуссия, ситуационные задачи, выполнение заданий	2	Обсуждение выводов, презентация результатов деятельности студентов
Тема 16. Управление конфликтами	Деловая игра «Проведение переговоров»	2	Обсуждение выводов, презентация результатов деятельности студентов
Тема 17. Эффективность и качество менеджмента	Дискуссия	1	Обсуждение выводов. Оценка активности участия студента в дискуссии

Объем аудиторных занятий составляет 48 часов, в том числе лекций 16 часов, практических занятий 32 часа, интерактивные занятия от общего объема аудиторных составляет 66,6%.

Учебно-методические материалы для реализации интерактивных форм обучения

Тема 1. Обсуждение ключевых понятий и основных категорий управления: субъект, объект, система управления, законы, принципы, формы, методы, процессы, функции управления.

Тема 2. Обсуждение менеджмент с точки зрения науки и искусства. Учебные задания: Обсудить в группах темы «Кто такой менеджер», «Может ли менеджер делегировать ответственность», «Зачем менеджеру знание теории менеджмента».

Тема 3. Деловая игра «Введение в менеджмент». Цель игры: Закрепление знаний по принципам управления А.Файоля. Состав игры: Из числа активных студентов назначается руководитель, которому необходимо за 2 минуты перебрать 4 небольших банки с разной фасолью (пуговицы, шарики и т.д.), которые изначально смешаны в одной куче.

После каждого раунда анализируется, что делает руководитель в соответствии с моделью А.Файоля, обсуждается, что необходимо сделать, чтобы получить положительный результат.

Как правило, после 3-4 раундов сформированная руководителем команда выполняет задание.

Тема 4. Студенты в группах проводят обсуждение понятий: Этика управления. Нравственные принципы и ценности. Подготавливают презентации на эти темы.

Тема 5. Обсуждение темы «Школа научного управления и основные характеристики взглядов её основоположников»

Тема 6. Обсуждение воздействия на организацию внешней среды. Учебная задача: Анализ STEPF-факторов, влияющих на образовательное учреждение.

Тема 7. Обсуждение состава и содержания основных функций управления. Учебная задача: Функции родителей с позиций менеджмента.

Тема 8. Деловая игра «Планирование». Цель игры: Закрепление теоретических знаний по методам планирования. Состав игры: Студенты разбиваются на две подгруппы. Обсуждают выполнение курсовой работы. Готовят и представляют план подготовки курсовой работы на основе диаграмм Ганта и Исикавы.

Тема 9. Деловая игра «Выбор места отдыха». Цель игры: Закрепление теоретических знаний по методам принятия решений. Состав игры: Студенты разбиваются на две подгруппы. Обсуждают какое место отдыха выбрать во время студенческих каникул. Обсуждению подлежат следующие аспекты: Формулировка проблемы, Выбор критериев, которым должно соответствовать решение. Генерация вариантов решения проблемы. Выбор окончательного решения.

Тема 10. Обсуждение учебных ситуаций: «Вы выигрываете в лотерею много денег» (Что значит для каждого студента понятие много денег. Числовое значение фиксируется на плакате), «Вы переезжаете в небольшой город» (Что значит для каждого студента понятие небольшой город. Числовое значение фиксируется на плакате). Далее обсуждается различие в восприятии людей четко не обозначенных значений.

Учебная ситуация «Нарисовать геометрические фигуры». Один из студентов объясняет другим, что нарисовано на листе бумаги и студенты пытаются воспроизвести данный рисунок, при этом вопросы задавать запрещено. Затем студент объясняет другой рисунок, но при этом можно его расспрашивать и задавать любые вопросы. Фиксируется время выполнения задания и качество его выполнения. На этом примере обсуждается значение обратной связи в коммуникационной модели.

Тема 11. Обсуждение понятий координации управления. Учебная ситуация «Подготовка к празднику Новый год (Отчет по производственной деятельности и концерт)».

Тема 12. Учебная ситуация: «Когда команда «Дункана» узнала, куда отправляется яхта, то моряки не могли сдержать свою радость, и эхо думбартонских скал повторило восторженные крики»

«ура»... Юный Роберт скорее спрятался бы в трюме, чем остался на берегу. Даже если бы ему пришлось быть юнгой, как Нельсону и Франклину, он отправился бы в плавание на «Дункане». Ну как можно было отказать такому мальчугану! Никто и не пытался. Пришлось принять его на яхту не как пассажира, на что он не соглашался, а как члена экипажа: в качестве юнги, ученика или матроса, что ему было безразлично. Джону Манглсу было поручено обучать его матросскому делу. – Прекрасно!-заявил Роберт.- Пусть капитан не щадит меня и не скупиться угощать ударами «кошки-девятихвостки», если я окажусь плохим учеником. Будь спокоен, мой мальчик, -серьезным тоном ответил Гленарван, умолчав о том, что кошки-девятихвостки на борту «Дункана» были запрещены, да в них на яхте не было никакой необходимости.» (Жюль Верн «Дети капитана Гранта») Задание: Проанализировать ситуацию с позиций моделей Маслоу и Альдерфера. Сопоставить полученные данные. Подготовить презентацию.

Тема 13. Обсуждение понятия группы, характерных особенностей группы и стадий развития групп. Учебная задание: Обсудить стадии развития студенческой группы.

Тема 14. Обсуждение понятие власти. Влияние и власть. Различия между властью, полномочиями и влиянием. Источники власти в организации: экспертная, власть примера, власть информации, право на власть, потребности во власти, вознаграждение, принуждение, принятие решения, власть над ресурсам, власть связи. Учебная ситуация: Обсуждение власти родителей над студентами.

Тема 15. Обсуждение теорий и концепций лидерских качеств, лидерского поведения, ситуационного лидерства, харизматического лидерства. Учебная ситуация «Кто для Вас является лидером и почему? Подготовьте соответствующее выступление»

Тема 16. Деловая игра «Проведение переговоров» Цель игры: Навыки переговоров, выявление целей других людей, навыки групповой работы, принятие решения. Описание игры: В игре участвуют 2 кандидата на вакантное место (программиста, экономиста и тд.) в ООО «Светлый путь», приемная комиссия в составе председателя комиссии, 2 или 4 членов комиссии (в зависимости от количества студентов). Игра проводится в три этапа.

Первый этап игры состоит в проведении собеседования с кандидатами (время собеседования с каждым кандидатом ориентировочно 7-10 минут).

Второй этап игры обсуждение членами комиссии кандидатов и принятие решения кто займет вакантное место (время обсуждения ориентировочно 20-25 минут).

Третий этап игры это рефлексия. Разбор целей игроков, их поведения, способов достижения своих целей, организации собеседования, организации групповой работы, схемы принятия решения.

Описание ролей: Первый кандидат – получил образование в Оксфорде (Кембридж, МГУ, МИФИ, МФТУ), в совершенстве знает три иностранных языка, проходил практику в Газпроме (ЛУКОЙЛ, Росатом, Интел). Второй кандидат - – получил образование в МГУ (Оксфорд, Кембридж, МИФИ, МФТУ), в совершенстве знает три иностранных языка, проходил стажировку в Интел (ЛУКОЙЛ, Газпром, Росатом).

Первый (если членов комиссии 4 человека, то и Третий) член комиссии хорошо знакомы с первым кандидатом. Они заверили первого кандидата и его родителей, что сделают все возможное, чтобы он занял данную вакантную должность.

Второй (если членов комиссии 4 человека, то и Четвертый) член комиссии хорошо знакомы со вторым кандидатом. Они заверили второго кандидата и его родителей, что сделают все возможное, чтобы он занял данную вакантную должность.

Председатель комиссии – хотел бы, чтобы данную должность занял третий кандидат, который не смог прийти на собеседование. Поэтому председатель комиссии решил сорвать прием на работу, пришедших на собеседование кандидатов, но при этом переложить ответственность за данный срыв на членов комиссии.

Тема 17. Обсуждение основных факторов эффективности менеджмента: использование ресурсов, фактор времени, целенаправленность управления.

5. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

Виды самостоятельной работы

- подготовка к практическим занятиям по вопросам для обсуждения по темам дисциплинам;
- подготовка к практическому занятию, проводимому в форме дискуссии;
- подготовка к тестированию, решению задач;

- подготовка к итоговому тестированию;
- подготовка к экзамену;
- подготовка и защита курсовой работы;
- подготовка к контрольным работам;

Порядок выполнения

- изучение лекционного материала;
- работа с основной и дополнительной литературой;
- работа с Интернет ресурсами;
- самостоятельно изучение тем, предложенных преподавателем

5.1. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

<i>темы</i>	<i>Форма контроля</i>	<i>Срок выполнения (недели семестра)</i>
Теоретические основы управления.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	1 неделя
Концепции менеджмента.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	1 неделя
Принципы менеджмента.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	2 неделя
Социальная ответственность и этика менеджмента.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	3 неделя
Научные школы менеджмента.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	4 неделя
Организация как объект современного менеджмента.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	5 неделя
Создание организаций.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	6 неделя
Связующие процессы. Коммуникации в менеджменте.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	7 неделя
Функции менеджмента.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	8 неделя
Мотивация персонала.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	9 неделя
Групповая динамика.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	10 неделя
Руководство: власть и личное влияние.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	11 неделя
Лидерство.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	12 неделя
Управление конфликтами и стрессами.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	13 неделя
Управление изменениями и организационное развитие.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	14 неделя
Управление трудовыми ресурсами.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	15 неделя
Эффективность и качество менеджмента.	Выполнение заданий, ответы на вопросы и тесты	16 неделя

5.2. Перечень вопросов и заданий к практическим занятиям. Дискуссионные проблемы

1. Приведите ряд примеров, как менеджмент влияет на вашу жизнь. Почему это происходит?
2. Какие факторы внешней среды оказывают основное влияние на управление: для Вашей организации; в организации коммерческого типа.
3. В зависимости от уровня, который Вы занимаете в организации, укажите, к выполнению каких оперативных или организационных целей Вы имеете отношение.
4. Как бы Вы сформулировали миссию своего учебного заведения или свою собственную, как обучающегося? Для работающего проделайте то же самое в отношении своего места работы. Какие индивидуальные, групповые и организационные цели обеспечивают выполнение сформулированных Вами миссий разных уровней?
5. Какие основные факторы внешнего окружения воздействуют на структуру организации, в которой Вы работаете или учитесь? Что необходимо изменить в структуре организации, чтобы она соответствовала этим факторам?
6. Опишите, какие невербальные формы коммуникации используют Ваш руководитель, коллеги, подчинённые?
7. В чём процесс принятия решения для работника сферы управления отличен от того, с которым имеет дело работник неуправленческой сферы?
8. В той ситуации, в которой Вы находитесь (учитесь или работаете), кто-то имеет власть над Вами. На чём строится власть этого «кто-то» и, какие источники власти они используют? Объясните каждый из них.
9. С какими типами конфликтов Вы имели дело в течение Вашей карьеры, и какой из них, по Вашему мнению, наиболее трудно разрешим? Почему?
10. Какие источники информации используются при отборе кадров?
11. Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за её пределами.
12. Назовите и дайте характеристику информации при подборе кадров в Вашей организации.
13. Попытайтесь сформулировать программу Вашего профессионального развития по следующим критериям-требованиям: сильные стороны; возможности улучшения. Как можно развивать дальше существующие сильные стороны (конкретные мероприятия)? Каковы Ваши профессиональные цели? В каких областях необходимо в будущем получать знания?
14. В чём отличие управленческого труда от других видов деятельности?
15. Как Вы понимаете термин «культура управленческого труда»?
16. Назовите и дайте характеристику составных элементов культуры управленческого труда.
17. Составьте проект рабочего места менеджера любого уровня управления и оснастите его необходимыми средствами оргтехники.
18. Смоделируйте процесс коллективного принятия решений, используя технику «мозговой атаки», метод Дельфы и японской системы «кингисё».
19. Что Вы понимаете под управленческим решением.
20. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
21. Дайте характеристику и охарактеризуйте виды управленческих решений.
22. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определённости и риска?
23. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений.

24. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений.
25. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
26. Как Вы понимаете процедуру организации исполнения управленческих решений.
27. Для чего нужен контроль за выполнением решения?
28. Разработайте модель влияния менеджера на подчинённых, используя способы эмоционального и рассудочного влияния.
29. Попробуйте на конкретном примере определить, авторитетен ли Ваш руководитель. Вы - начальник коммерческого отдела. За последний год резко упал спрос на средства оргтехники. Попробуйте убедить руководство фирмы приобрести партию средств передачи информации одной из зарубежных фирм, используя различные «усиливающие» аргументы убеждения.
30. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
31. Какие этапы проходит в своём развитии трудовой коллектив? Покажите их различия.
32. Назовите способы влияния руководителя на подчинённого.
33. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
34. Какие способы положительного влияния руководителя на подчинённых Вам известны?
35. Как Вы понимаете авторитет менеджера?
36. Назовите и дайте характеристику разновидностей ложного авторитета.
37. На конкретных примерах покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства. Выявите случаи, когда стиль руководства сдерживает развитие и вступает в противоречие с методами управления.
38. Попробуйте определить стиль руководства известного Вам менеджера. Дайте Ваши объяснения.
39. Выявите сходства и различия в стиле и методах руководства.
40. Дайте характеристику авторитарного стиля руководства.
41. Опишите особенности демократического и либерального стилей.
42. Почему один и тот же стиль руководства не подходит для всех организаций?
43. Разработайте систему организационно - административного и социально-психологического воздействия (управления) в Вашей организации.
44. В чём отличие методов управления от функций и принципов управления?
45. Дайте характеристику организационно-административных методов управления.
46. В чём суть организационно-административных методов управления и их отличие от экономических?
47. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.
48. Как Вы понимаете самоуправление?
49. Приведите примеры, подтверждающие утверждение о том, что менеджмент - это профессия. На конкретных примерах покажите отличия управленческой работы от других видов деятельности.
50. Сделайте анализ жизненного цикла известной Вам организации.
51. Выявите в своей организации (студенческой группе либо ином трудовом коллективе) неформальные группы и объясните причины их возникновения.
52. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?
53. Назовите и поясните элементы организации и процесса управления.
54. В чём суть концепции жизненного цикла организации? Назовите и дайте характеристику основных фаз в жизни организации.
55. Дайте характеристику факторов внешней среды организации.
56. Опишите параметры внутренней среды организации.
57. В чём сущность неформальных организаций?
58. Оказывает ли неформальная организация воздействие на развитие формальной организации? Если «да», то раскройте механизм такого воздействия.
59. Выявите и опишите различия управленческой деятельности по трём уровням управления.

60. Дайте характеристику и выделите отличительные особенности первого (древнего) периода развития менеджмента.
61. Опишите некоторые различия между организациями древности и современными организациями.
62. В чём особенность управления второго (индустриального) периода развития менеджмента?
63. Определите различия между периодами и выделите особенности третьего периода развития менеджмента.
64. Назовите особенности развития менеджмента в четвёртом, информационном, периоде.
65. Охарактеризуйте особенности развития менеджмента в России.
66. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в Вашей либо известной Вам организации. Опишите их.
67. Спроектируйте организационную структуру организации любого типа.
68. Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике? Опишите их.
69. В чём преимущества и недостатки линейной структуры управления?
70. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления?
71. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.
72. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.
73. Дайте характеристику первого этапа проектирования оргструктуры управления (анализ оргструктур).
74. Опишите методы проектирования оргструктур управления (второй этап проектирования).
75. Какие задачи решаются в процессе проектирования оргструктур управления?
76. В чём суть третьего этапа проектирования оргструктур? (Оценка эффективности оргструктур.)

5.3. Примеры тестовых заданий

1. Научная школа исходит из следующего постулата: «Залог успеха организации...»:
 - а) «...работа менеджера»;
 - б) «...организация труда рабочего»;
 - в) «...отношения между руководителем и рабочими».
2. Классическая школа исходит из следующего постулата: «Залог успеха организации...»:
 - а) «...работа менеджера»;
 - б) «...организация труда рабочего»;
 - в) «...отношения между руководителем и рабочими».
3. Школа человеческих отношений исходит из следующего постулата: «Залог успеха организации...»:
 - а) «...работа менеджера»;
 - б) «...организация труда рабочего»;
 - в) «...отношения между руководителем и рабочими».
4. Организация как система имеет следующие характеристики:
 - а) очень сложная, открытая, временная;
 - б) очень сложная, закрытая, постоянная;
 - в) очень сложная, открытая, постоянная;

- г) сложная, открытая, постоянная.
5. При системном подходе организация рассматривается как:
- а) совокупность элементов, взаимосвязанных между собой;
 - б) развивающаяся, саморегулируемая система;
 - в) некая целостность, существующая для удовлетворения общественных потребностей.
6. Объектом изучения в теории управления является:
- а) организация рабочего места;
 - б) организация как социальное устройство;
 - в) деятельность руководителя;
 - г) процесс управления.
7. Какое утверждение правильное:
- а) «Оргструктуру организации лучше не менять, так как это ведёт к хаосу»;
 - б) «Оргструктуру следует менять как можно чаще, чтобы активизировать организацию»;
 - в) «Смена оргструктуры связаны с большими затратами времени и средств, поэтому не осуществляется»;
 - г) «Оргструктура не может оставаться неизменной, так как меняется как внешнее окружение, так и внутренние составляющие организации».
8. Дивизиональная структура не может специализироваться:
- а) по продукту;
 - б) по потребителям;
 - в) по региональному признаку;
 - г) по отраслевому признаку.
9. Какая из структур позволяет результативно работать в условиях диверсифицированного производства:
- а) матричная;
 - б) патриархальная;
 - в) дивизиональная;
 - г) линейно – функциональная.
10. Делегирование – это:
- а) передача задач и полномочий другому лицу, который берёт на себя ответственность за их выполнение;
 - б) поручение подчинённому выполнить конкретный объём работы;
 - в) задание, которое руководитель даёт каждому своему подчинённому;
 - г) та помощь, которую работник оказывает своему руководителю.
11. Полномочия – это:
- а) то, что присуще каждой должности;
 - б) ограниченное право использовать ресурсы организации для решения конкретного круга задач;
 - в) право начальника решать за подчинённых;
 - г) возможность распоряжаться другими людьми.
12. Организационный конфликт – это:
- а) инцидент;
 - б) конфликтная ситуация;
 - в) инцидент и конфликтная ситуация.
13. Функциональный конфликт – это:
- а) конфликтная ситуация;

- б) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации;
 - в) конфликт, сопровождающийся понижением эффективности деятельности организации;
 - г) инцидент.
14. Оппоненты конфликта – это:
- а) отдельные люди;
 - б) представители групп;
 - в) представители организаций;
 - г) любые сложные образования, состоящие из отдельных лиц, групп, подразделений, организаций.
15. Может ли инцидент начинаться без конфликтной ситуации:
- а) да;
 - б) нет.
16. Может ли конфликтная ситуация существовать, не переходя в стадию инцидента:
- а) да;
 - б) нет.
17. Харизма – это власть, построенная:
- а) на логике действий;
 - б) на сложившейся традиции;
 - в) на силе личных качеств или способностей лидера;
 - г) на принуждении.
18. Найдите правильное утверждение:
- а) миссия так важна для организации, что её лучше не трогать и не менять;
 - б) узкая миссия ограничивает альтернативы, поэтому лучше формулировать её как можно шире;
 - в) миссия должна быть официально сформулирована и сообщена всем, кто находится во внешней среде;
 - г) самым главным плановым решением является выбор миссии и конкретных целей, обеспечивающих её выполнение.
19. В теории различают три типа контроля:
- а) всеобщий, выборочный, индивидуальный;
 - б) предварительный, текущий, заключительный;
 - в) линейный, функциональный, штабной;
 - г) на базе норм, стандартов, нормативов.
20. Мотивация:
- а) технология управления;
 - б) принцип управления;
 - в) функция управления;
 - г) способ управления.

5.4. Тесты для проведения контрольных работ

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

- 1. Менеджмент
- 2. Управление
- 3. Функция менеджмента

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

1. Менеджмент
2. Управление
3. Функция менеджмента

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

1. Менеджмент
2. Управление
3. Функция менеджмента

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

1. Менеджмент
2. Функция менеджмента
3. Метод менеджмента

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

1. Менеджмент
2. Функция менеджмента
3. Метод менеджмента

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

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

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

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

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

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

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

1. Приказ, распоряжение, указание
2. План, задание

3. Отчет
4. Данные контроля

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

1. Можно
2. Нельзя

11. Что поступает в организацию из внешней среды?

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

12. Что поступает во внешнюю среду из организации?

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

13. Что является результатом деятельности объекта управления?

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

14. Что является результатом деятельности субъекта управления?

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

15. Что является предметом труда работников управления?

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

16. Что является, продуктом труда менеджера?

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

17. Что такое организационное управление?

1. Управление производственными процессами
2. Управление технологическими процессами
3. Управление людьми

4. Функция управления

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

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

19. Какие составляющие включаются в среду прямого воздействия организации?

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

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

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

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

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

22. Что влияет на процесс принятия решений в организации?

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

23. Какие функции менеджмента отражают процесс разделения управленческого труда?

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

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

1. Мотивация
2. Коммуникационные
3. Организация труда
4. Общее руководство

5. Оперативное управление

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

30. Для чего предназначена организационная структура управления?

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

31. Что характеризует организационную структуру управления?

1. Уровни управления

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

32. Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?

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

33. Что представляет собой уровень управления?

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

34. Что представляет собой звено управления?

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

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

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

36. Что характеризуют линейные вертикальные связи организационной структуры?

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

37. Что характеризуют функциональные вертикальные связи организационной структуры управления?

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

38. Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления?

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

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

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

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

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

41. Какие специфические функции выполняют линейные руководители?

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

42. Какие специфические функции выполняют линейные звенья структуры?

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

43. Какие специфические функции выполняют функциональные звенья структуры?

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

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

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

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

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

46. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте?

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

47. Что можно отнести к инструментам экономических методов менеджмента?

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

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

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

49. Что представляет собой норма управляемости?

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

50. Что представляет собой «Положение об отделе»?

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

51. Что характеризует стиль руководства?

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

52. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?

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

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

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

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

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

55. Какие психологические факторы влияют на работника организации?

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

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

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

57. Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?

1. Общей
2. Специфической
3. Социально-психологической
4. Связующей

58. Что представляет собой делегирование полномочий?

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

59. Что представляет собой цель?

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

60. В каком виде могут быть представлены цели организации?

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

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

1. По отдельным объектам
 2. По отдельным исполнителям
 3. По отдельным задачам
 4. По функциональным областям деятельности организации
62. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?
1. Школа научного управления
 2. Административная или классическая школа управления
 3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
 4. Школа науки управления или математическая школа управления
63. В какой из школ менеджмента были впервые сформулированы принципы управления?
1. Школа научного управления
 2. Административная или классическая школа управления
 3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
 4. Школа науки управления или математическая школа управления
64. В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?
1. Школа научного управления
 2. Административная или классическая школа управления
 3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
 4. Школа науки управления или математическая школа управления
65. Какие существуют подходы к менеджменту?
1. Процессный
 2. Системный
 3. Ситуационный
 4. Динамический
66. Какие методы используются в самоменеджменте для планирования рабочего времени менеджера?
1. Метод «Дельфы»
 2. Метод «Альпы»
 3. Метод «дерева целей»
67. Является ли конкретный количественный или качественный результат деятельности организации критерием эффективности менеджмента?
1. Является
 2. Не является

5.5 Задания для самостоятельной работы

1. Сравнительный анализ школ управления.

Заполните графы следующей таблицы.

№ п/п	Характеристика	Наименование школы			
	Основатель и последователи				
	Представление об объекте				
	Сущность школы				
	Используемые методы, приёмы				
	Критерий результативности				

2. Жизнь организации.

Укажите важнейшие характеристики на основных этапах жизненного цикла организации.

Этап	Характеристика
Рождение	Готовность рисковать, высокая работоспособность сотрудников при их малой численности, широких полномочий и сферах деятельности.
Детство	
Юность	
Зрелость	
Старение	
Обновление	

3. Анализ действующей структуры.

Постройте организационную структуру организации, где вы учитесь или работаете. Опишите достоинства и недостатки, которые теория приписывает такой структуре.

4. Эффективное делегирование.

Дополните перечень препятствий к эффективному делегированию полномочий.

Препятствия со стороны руководителя	Препятствия со стороны подчинённого
Уверенность, что сам руководитель выполнит работу качественнее.	Неуверенность в себе.
Отсутствие доверия к подчинённым..	Отсутствие стимулов.
Боязнь риска	Боязнь критики.

5. Характеристики стилей управления.

Заполните свободные места в таблице.

Характеристика	Стиль управления		
	авторитарный	демократический	либеральный
Объект, принимающий решение	Руководитель		
Роль руководителя			
Предмет контроля	задача		Нормы и правила
Квалификация персонала			Высокая
Характеристика ор-		адаптивная	

ганизационной структуры			
-------------------------	--	--	--

6. Особенности контрольной функции.

Заполните свободные графы таблицы.

Вид контроля	Объект контроля	Ответ, получаемый в процессе контроля
Предварительный	Организация	В чём причина отклонений от намеченного?
Текущий	Персонал	Что следует делать иначе?
Заключительный		

7. Теории мотивации.

Продолжите заполнение таблицы.

Название теории	Создатель	Основные представления
Классическая	Ф. Тейлор	
Иерархия потребностей	А. Маслоу	

6. КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Текущий и промежуточный контроль знаний студентов

Текущий контроль проводится на занятиях в течение семестра:

- посещаемость лекций и практических занятий;
- активность на практических занятиях;
- активность участия в дискуссиях;
- самостоятельное выполнение заданий;
- тестирование по темам дисциплины;
- выполнение двух контрольных работ;
- итоговое тестирование;
- защита курсовой работы.

Промежуточный контроль.

Промежуточная аттестация проводится по завершению 6 семестра. Экзамен в устной форме.

Распределение баллов по видам деятельности

№ п/п	Вид деятельности	Баллы
1	Работа в семестре	40
2	Экзамен	60
3	Итого	100

Критерии и шкала оценивания результатов экзамена

Оценка ЕСТС		
Сумма баллов	Буквенное значение	Оценка
90 – 100	A	Отлично
85 – 89	B	Хорошо
75 – 84	C	Хорошо
70 – 74	D	Хорошо
65 – 69	D	Удовлетворительно
60 – 64	E	Удовлетворительно
0 - 60	F	Неудовлетворительно

Критерии и оценка итогового тестирования

Тестовые нормы (% правильных ответов)	Количество баллов	Оценка
85 – 100%	5	Зачтено
75 – 84%	4	Зачтено
51 – 74%	3	Зачтено
Менее 50%	1-2	Незачтено

Для целей текущего и промежуточного контроля успеваемости разработан фонд оценочных средств, в котором представлены вопросы к зачету с оценкой, типовые вопросы для устного опроса на практических занятиях, примерные темы докладов и сообщений, тестовые задания.

Структура и содержание фонда оценочных средств представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм.

Проектная работа в команде в процессе проведения деловых игр, анализ, разбор и поиск вариантов лучших решений в рамках кейс-стади, дискуссионное обсуждение вопросов практических занятий в сочетании с внеаудиторной работой являются основой для формирования универсальной компетенции УК-3, общепрофессиональной компетенции ОПК-4 и профессиональной компетенции ПК-4.

В рамках учебного курса студенты работают с лекционным материалом, рекомендованной литературой, готовятся к выполнению заданий на практических занятиях, тестированию, поэтапно проводят работу групповыми проектами.

Для подготовки им доступны специализированные программные продукты: юридические информационно-справочные системы (Консультант – Плюс, Гарант, Кодекс), информационно-справочные системы, информационные источники, размещенные в сети Интернет (официальные сайты, веб-порталы и веб-представительства организаций, предприятий и учреждений, тематические форумы и телекоммуникации), электронные учебники и учебно-методические пособия, обучающие мультимедийные компакт-диски.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

ОСНОВНАЯ

1. Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020. 276 с.
2. Зуб А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. — М.: Питер. 2020. 672 с.
3. Карпов А. В. Психология менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 482 с.
4. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. 198 с.
5. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 314 с.
6. Маслова Е. Л. Теория менеджмента. Практикум. — М.: Дашков и Ко. 2019. 158 с.
7. Михненко П. А. Теория менеджмента. — М.: Издательский дом Университета "Синергия". 2018. 518 с.
8. Петров А. Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. В 2-х частях. Часть 1. — М.: Юрайт. 2019. 350 с.
9. Петров А. Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. В 2-х частях. Часть 2. — М.: Юрайт. 2019. 300 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 254 с.
2. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
3. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт–Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.
4. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Материально-техническое обеспечение включает в себя аудитории и кабинеты, оборудованные мультимедийными средствами обучения, компьютерные классы.

Изложение лекционного материала сопровождается демонстрацией слайдов, графических и видеоматериалов. Практические занятия проводятся в компьютерных классах, компьютеры подключены к сети Интернет. Наличие копировальной и множительной техники позволяет обеспечить каждого студента текстами деловых игр, кейсов и другими раздаточными материалами.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины "Менеджмент" предполагает освоение материалов лекций, систематическую работу студентов в ходе проведения семинарских занятий, решение контрольных и тестовых заданий, выполнение заданий для самостоятельной работы.

При изучении дисциплины пишется курсовая работа. Курсовая работа студентов является одной из основных форм углубления, систематизации и закрепления изучаемого материала на конкретном этапе образовательного процесса. Она демонстрирует умение студента работать с литературой, обобщать теоретические положения, анализировать деятельность организации, выявлять проблемы управления и разрабатывать рекомендации для их решения. Курсовая работа является обязательной, тема регистрируется с определением сроков ее подготовки и сдачи в учебную часть с назначением сроков ее защиты.

Содержание, стиль и язык изложения должны отвечать:

- чёткости и логической последовательности изложения;
- однозначности толкования;
- общепринятой терминологии сокращений и условных обозначений;
- конкретности изложения результатов работы, выводов и определений;
- особенности рекомендаций и предложений;
- экономически грамотному авторскому языку и единству стиля изложения;
- краткости и ясности формулировок.

Тематика курсовых работ разрабатывается преподавателем, рассматривается и утверждается Деканом экономико-математического факультета СарФТИ НИЯУ МИФИ. После избрания темы курсовой работы и согласования её с преподавателем, студент начинает подбирать литературу и изучать практический материал.

Преподаватель должен оказывать помощь и содействие в решении следующих задач:

- оказать помощь студентам в разработке плана курсовой работы;
- рекомендовать студентам специальную литературу и другие источники по теме;
- оказать помощь студенту в составлении программы сбора материалов;
- регулярно консультировать студентов;
- контролировать в течении всего периода выполнения курсовой работы её качество, своевременность выполнения;
- дать отзыв на курсовую работу по её завершению;
- помочь студентам подготовиться к защите курсовой работы.

Студент, приступая к выполнению курсовой работы должен составить график её выполнения, отметив в нём этапы и сроки выполнения работы. Организация написания курсовой работы носит индивидуальный творческий характер. По окончании каждой главы или варианта всей работы студент сдаёт её руководителю для прочтения и последующего приведения её содержания и формы в соответствии с существующими требованиями. Замечания по каждому разделу студент устраняет в срок, установленный преподавателем. Студент, несущий персональную ответственность за подготовку курсовой работы должен стремиться к своевременному и качественному её выполнению и оформлению.

На лекциях раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемой темы, ставятся акценты на наиболее сложных положениях изучаемого материала. Материалы лекции используются студентами для подготовки к семинарским занятиям.

Целью семинарского занятия является рассмотрение основных и наиболее проблемных вопросов в рамках темы занятия, контроль за степенью усвоения студентами пройденного материала и ходом выполнения ими заданий самостоятельной работы. В ходе семинарских занятий закрепляются умения и навыки проведения анализа основных показателей денежной, кредитной и банковских сфер, применения нормативных правовых актов. Занятия предполагают выполнение тестовых и расчетных заданий.

Задания для самостоятельной работы предусмотрены для закрепления и расширения знаний, умений и навыков, приобретенных в результате изучения дисциплины. Задания выполняются студентами в письменном виде во внеаудиторное время. Работа должна носить творческий характер. При ее оценке учитывается обоснованность и оригинальность выводов. В письменной работе студент должен полно и всесторонне рассмотреть все аспекты задания, четко сформулировать и аргументировать свою позицию по исследуемым вопросам.

Преподавание дисциплины требует в каждой теме выделить наиболее важные, базовые моменты и сделать акцент на них. Предлагается:

В теме 1 обратить внимание на понятие, необходимости и роли управления в современных рыночных условиях, на виды управления, а также на особенности управления социально – экономическими системами; сделать акцент на ключевые понятия и основные категории управления: субъект, объект, система управления, законы, принципы, формы, методы, процессы, функции управления.

В теме 2 раскрыть сущность системы рыночного управления: самоуправление хозяйствующих субъектов и государственное регулирование; объяснить понятие, необходимость и значение менеджмента; представить менеджмент как науку, как практику, как искусство, отличие рыночного управления от административно – командного управления; представить менеджера как профессионального управляющего, определить его роль в организации, характеризуя труд и профессиональную компетенцию.

В теме 3 представить понятие и значение принципов менеджмента, дать их классификацию; рассмотреть принципы управления Т. Эмерсона, Ф Тейлора, А Файоля и др.; раскрыть сущность общих и частных принципов менеджмента в условиях рыночной экономики, а также принципы менеджмента отдельных фирм.

В теме 4 обратить внимание на понятие социальной ответственности и её концепции, виды и направления такие, как ответственность перед потребителем; ответственность перед персоналом; ответственность перед обществом; ответственность перед собственником. Определить аргументы в поддержку и против социальной ответственности, рассмотреть нормы и стандарты в области социальной ответственности, принятые международной практикой.

В теме 5 обратить внимание на предпосылки формирования научного менеджмента, рассмотрев управленческие революции и происхождение и развитие профессионального менеджмента; дать характеристику научной школы менеджмента, школе научного управления, школе административного управления, школе человеческих отношений, количественной школе, современной школе управления, а также определить вклад российских учёных в формирование научных школ менеджмента.

В теме 6 обратить внимание на организацию как объект современного менеджмента, рассмотреть законы её развития организации и жизненный цикл; представить классификацию организаций; дать характеристику внутренней и внешней среды организаций и её основных элементов; сделать акцент на современные тенденции в развитии организации; представить организацию как процесс установления структуры ролей и формальных взаимоотношений людей.

В теме 7 обратить внимание на основные подразделения организаций и их функции, рассмотреть организационную структуру управления: понятия, элементы и связи структуры управления, сделав акцент на принципы построения структуры управления организацией; дать характеристику линейной структура управления, функциональной структуре управления, линейно – функциональной структуре управления, линейно – штабной структуре, дивизионной, проектной и матричной структуре управления; рассмотреть современные тенденции в развитии организационных структур управления.

В теме 8 обратить внимание на понятие коммуникаций, определяя их значение в управлении; рассмотреть виды коммуникаций, процесс коммуникаций и его основные элементы, коммуникационные барьеры в организации, методы улучшения организационных коммуникаций и коммуникационные сети; рассмотреть процесс принятия решения, а также модели и методы принятия решений, такие как диаграмма Исикавы, причинно – следственные схемы, дерево принятия решений, запрограммированное решение, двумерный список Сарджента и модели принятия решения: классическая, административная, политическая, модель Врума – Джаго.

В теме 9 рассмотреть функции менеджмента, их классификацию, а также состав и содержание основных функций управления; определить последовательность стратегического менеджмента с помощью следующих этапов: миссия и видение организации, анализ внешней и внутренней среды организации, модель пять сил М. Портера, выбор стратегии, планирование реализации стратегии. Обратить внимание на необходимость контроля и координации в менеджменте, объекты контроля, виды контроля, этапы процесса контроля, поведенческие аспекты контроля, барьеры и сопротивление контролю, характеристики эффективного контроля; понятие, задачи и содержание координации управления.

В теме 10 обратить внимание на мотивацию и её значение в управлении трудовой деятельностью, а также на классификацию теорий мотивации, таких как содержательную теорию мотива-

ции (иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей Мак – Клееланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга), процессуальную теорию мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория положительного подкрепления).

В теме 11 обратить внимание на групповую динамику, сравнивая формальные и неформальные группы и их значение в деятельности организации.

В теме 12 обратить внимание на понятия влияния и власти, раскрывая различия между властью, полномочиями и влиянием, достижения баланса власти в организации; дать характеристику формам власти и влияния: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, законная власть, эталонная власть.

В теме 13 обратить внимание на природу лидерства и черты эффективного лидерства, на поведенческий и ситуационный подходы к лидерству, подходы к его изучению, раскрывая суть традиционных концепций лидерства; обратить внимание на стиль руководства, его классификацию, определяя сильные и слабые стороны каждого вида стиля, а также факторы, определяющие выбор эффективного стиля руководства.

В теме 14 обратить внимание на природу конфликта, их типы, модели конфликтов, причины их возникновения в организации, делая акцент на функциональные и дисфункциональные последствия, а также стратегии и методы их разрешения; раскрыть сущность необходимости вмешательства менеджера в конфликт; рассмотреть природу стресса и методы снижения уровня стресса в сотрудниках и самом себе.

В теме 15 обратить внимание на факторы управления изменениями (люди, технологии, цели, структура) и организационное развитие, уделяя внимание участию работников управления для осуществления перемен.

В теме 16 обратить внимание на этапы управления трудовыми ресурсами, их планирование, наём и отбор, делая акцент на развитие персонала, оценку эффективности персонала, труда и рабочего места и методы повышения эффективности труда.

В теме 17 обратить внимание на эффективность и качество менеджмента, раскрывая критерии успеха, результативность и эффективность менеджмента, подходы к оценке качеством управления и методы оценки эффективности менеджмента.

Обеспечение образования инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья при реализации дисциплины «Менеджмент» может осуществляться в адаптированном виде с учетом специфики освоения и дидактических требований, исходя из индивидуальных возможностей по личному заявлению студента.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ по дисциплине «Менеджмент»

1. Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
1.	УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>3-УК-3 Знать основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии</p> <p>3-ОПК-4 Знать теоретические основы и алгоритмы экономического и финансового обоснования управленческих решений в профессиональной деятельности</p> <p>3-ПК-4 Знать методы оценки предлагаемых вариантов управленческих решений, разработки и обоснования предложений по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</p>	Устный опрос, тест, эссе, задание, кейс-стади, экзамен
	ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности	<p>У-УК-3 Уметь устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействию внутри команды</p> <p>У-ОПК-4 Уметь при-</p>	Задание, задачи, кейс-стади, деловая игра, экзамен

			<p>менять алгоритмы обоснования управленческих решений в профессиональной деятельности</p> <p>У-ПК-4 Уметь критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений, разрабатывать и обосновывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</p>	
	ПК-4	способен критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений, разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	<p>В-УК-3 Владеть простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде</p> <p>В-ОПК-4 Владеть навыками экономического и финансового обоснования управленческих решений в профессиональной деятельности</p> <p>В-ПК-4 Владеть навыками критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений, разработки и обоснования предложений по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</p>	Задание, задачи, кейст-стади, деловая игра, экзамен

2. Критерии и шкалы для интегрированной оценки уровня сформированности компетенций

Индикаторы компетенций	Оценки сформированности компетенций				
	Неудовлетворительно 0 – 60 баллов	Удовлетворительно 60 – 64 балла	Хорошо 75 – 84 балла	Очень хорошо 85 – 89 баллов	Отлично 90 – 100 баллов
Полнота	Уровень знаний	Минимально допу-	Уровень знаний в	Уровень знаний в	Уровень знаний

знаний	ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.	стимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок.	объеме соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок.	объеме соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок.	в объеме соответствующем программе подготовки, без ошибок.
Наличие умений	При решении стандартных заданий и задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, но с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме.
Наличие навыков (владение)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.
Мотивация (личностное отношение)	Учебная активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствует.	Учебная активность и мотивация низкие, слабо выражены, готовность решать задачи качественно на низком уровне.	Учебная активность и мотивация проявляются на среднем уровне, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи на среднем уровне качества.	Учебная активность и мотивация проявляются на уровне выше среднего, демонстрируется готовность большинства поставленных задач выполнять на высоком уровне качества.	Учебная активность и мотивация проявляются на высоком уровне, демонстрируется готовность выполнять все поставленные задачи на высоком уровне качества.
Характеристика сформированности компетенций	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических задач, требуется повторное обучение.	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических задач, но требуется дополнительная практика по большинству практических задач.	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения практических задач, но требуется дополнительная практика по некоторым практическим задачам.	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных задач.	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических задач.
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий

3. Таблица контролируемых компетенций

Код компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины «Менеджмент»			Средства технологии оценки	Дескрипторы уровней освоения компетенции
	Знания (З)	Умения (У)	Навыки (В) (владеть)		
УК-3 ОПК-4 ПК-4	З-УК-3, З-ОПК-4	У-УК-3	В-УК-3	Устный опрос, задания, задачи, кейс-стади, деловая игра, эссе, проект, тест	<p>Пороговый (60 – 74 баллов) Знает: З-УК-3 Знать: основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии</p> <p>З-ОПК-4 Знать теоретические основы и алгоритмы экономического и финансового обоснования управленческих решений в профессиональной деятельности</p> <p>З-ПК-4 Знать методы оценки предлагаемых вариантов управленческих решений, разработки и обоснования предложений по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</p>
	З-УК-3, З-ОПК-4, З-ПК-4	У-УК-3, У-ОПК-4	В-УК-3, В-ОПК-4		<p>Продвинутый (75 – 89 баллов) Умеет: У-УК-3 Уметь: устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе;</p>

					<p>применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействию внутри команды</p> <p>У-ОПК-4 Уметь применять алгоритмы обоснования управленческих решений в профессиональной деятельности</p> <p>Высокий (90 – 100 баллов) Владеет: В-УК-3 Владеть: простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде</p> <p>В-ОПК-4 Владеть навыками экономического и финансового обоснования управленческих решений в профессиональной деятельности</p> <p>В-ПК-4 Владеть:</p>
	3-УК-3, 3-ОПК-4, 3-ПК-4	У-УК-3, У-ОПК-4, У-ПК-4	В-УК-3, В-ОПК-4, В-ПК-4		

4. Программа формирования и оценивая компетенций

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код контролируемой компетенции	Планируемые результаты обучения: знать (З), уметь (У), владеть (В)	Средства технологии оценки	
				Текущий контроль (форма, неделя)	Промежуточная аттестация. Вопросы к экзамену
	Т1.Теоретические основы управления	УК-3, ОПК-4	3-УК-3, 3-ОПК-4, У-УК-3, У-ОПК-4, В-УК-3, В-ОПК-4 3-ОПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тестирование (1 нед.)	1,2,3,4,9,10,11, 12,13
	Т2.Концепции менеджмента	УК-3, ОПК-4, ПК-4	3-УК-3, 3-ОПК-4,	Обсуждение вопросов тем, ответы на кон-	5,6,7,8

			З-ПК-4, У-УК-3, У-ОПК-4, У-ПК-4 В-УК-3, В-ОПК-4, В-ПК-4	трольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тести- рование (1 нед.)	
	Т3.Принципы ме- неджмента	ОПК-4, ПК-4	З-ОПК-4, З-ПК-4, В-ОПК-4, В-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на кон- трольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тести- рование (2 нед.)	14,15,16
	Т4.Социальная от- ветственность и эти- ка менеджмента	ОПК-4, ПК-4	З-ОПК-4, З-ПК-4, У-ОПК-4, У-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на кон- трольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тести- рование (3 нед.)	17,18
	Т5.Научные школы менеджмента	ОПК-4, ПК-4	З-ОПК-4, З-ПК-4, У-ОПК-4, У-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на кон- трольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тести- рование (4 нед.)	19
	Т6.Организация как объект современно- го менеджмента	ОПК-4, ПК-4	З-ОПК-4, З-ПК-4, У-ОПК-4, У-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на кон- трольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тести- рование (5 нед.)	20,21,22,23
	Т7.Создание органи- заций.	ОПК-4, ПК-4	З-ОПК-4, З-ПК-4, У-ОПК-4, У-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на кон- трольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тести- рование (6 нед.)	24,25,26
	Т8.Связующие про- цессы. Коммуника- ции в менеджменте.	УК-3, ОПК-4, ПК-4	З-УК-3, З-ОПК-4, З-ПК-4, У-УК-3, У-ОПК-4, У-ПК-4 В-УК-3, В-ОПК-4, В-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на кон- трольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тести- рование, контрольная работа (7 нед.)	27,28,29,30,31, 32,33

	Т9.Функции управления.	ОПК-4, ПК-4	3-ОПК-4, 3-ПК-4, У-ОПК-4, У-ПК-4 В-ОПК-4, В-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тестирование (8-9 нед.)	34,35,36,37,38, 39,40
	Т10.Мотивация персонала.	УК-3, ОПК-4, ПК-4	3-УК-3, 3-ОПК-4, 3-ПК-4, У-УК-3, У-ОПК-4, У-ПК-4 В-УК-3, В-ОПК-4, В-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тестирование (10 нед.)	41,42,43
	Т11.Групповая динамика.	УК-3, ОПК-4, ПК-4	3-УК-3, 3-ОПК-4, 3-ПК-4, У-УК-3, У-ОПК-4, У-ПК-4 В-УК-3, В-ОПК-4, В-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тестирование (11 нед.)	44,45
	Т12.Руководство: власть и личное влияние.	УК-3, ОПК-4, ПК-4	3-УК-3, 3-ОПК-4, 3-ПК-4, У-УК-3, У-ОПК-4, У-ПК-4 В-УК-3, В-ОПК-4, В-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тестирование (12 нед.)	46,47,48
	Т13.Лидерство.	УК-3, ОПК-4, ПК-4	3-УК-3, 3-ОПК-4, 3-ПК-4, У-УК-3, У-ОПК-4, У-ПК-4 В-УК-3, В-ОПК-4, В-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тестирование (13 нед.)	49
	Т14.Управление конфликтами и стрессами.	УК-3, ОПК-4, ПК-4	3-УК-3, 3-ОПК-4, 3-ПК-4, У-УК-3, У-ОПК-4, У-ПК-4 В-УК-3, В-ОПК-4, В-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тестирование (14 нед.)	50,51

	Т15.Управление изменениями и организационное развитие.	ОПК-4, ПК-4	3-ОПК-4, 3-ПК-4, У-ОПК-4, У-ПК-4 В-ОПК-4, В-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тестирование (15 нед.)	52,53
	Т16.Управление трудовыми ресурсами.	УК-3, ОПК-4, ПК-4	3-УК-3, 3-ОПК-4, 3-ПК-4, У-УК-3, У-ОПК-4, У-ПК-4 В-УК-3, В-ОПК-4, В-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тестирование (15 нед.)	54,55,56
	Т17.Эффективность и качество менеджмента	УК-3, ОПК-4, ПК-4	3-УК-3, 3-ОПК-4, 3-ПК-4, У-УК-3, У-ОПК-4, У-ПК-4 В-УК-3, В-ОПК-4, В-ПК-4	Обсуждение вопросов тем, ответы на контрольные вопросы, участие в дискуссиях, выполнение заданий, решение задач, тестирование, контрольная работа, итоговое тестирование (16 нед.)	57,58

5. Перечень используемых оценочных средств

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	2	3	4
1.	Устный опрос	Средство контроля организованное как опрос обучающегося по темам практических занятий изучаемой дисциплины и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенной теме	Вопросы по темам дисциплины
2.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий размещен в системе «Диско», итоговый тест по курсу
3.	Доклад и дискуссия	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень дискуссионных тем Перечень докладов
4.	Ситуационная задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения ситуационных задач
5.	Задачи	Задачи позволяют оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	Комплект задач
6.	Деловая игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анали-	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре

		зирать и решать типичные профессиональные задачи.	
7.	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	Комплект контрольных заданий по вариантам
8.	Курсовая работа	Основная форма углубления, систематизации и закрепления изучаемого материала в образовательном процессе.	Перечень тем курсовых работ
9.	Экзамен по курсу	Итоговая форма оценки знаний по дисциплине	Комплект утвержденных экзаменационных билетов

6. Критерии и шкала оценивания результатов обучения при экзамене

Сумма баллов	Буквенное значение	Оценка	Требование к знаниям
90 – 100	А	отлично	Выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач по формированию универсальных компетенций
85 – 90	В	очень хорошо	Выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач по формированию универсальных компетенций, однако, допускает несущественные ошибки и недочеты при выполнении заданий
75 – 84	С	хорошо	Выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по дисциплине
70 – 74	Д	хорошо	Выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его

			деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой
65 – 69	D	удовлетворительно	Выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой, допущено много негрубых ошибок. Типовые задания и задачи выполнены не в полном объеме
60 – 64	E	посредственно	Выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой, допущено много негрубых ошибок. Типовые задания и задачи выполнены не в полном объеме, при решении отдельных допущены грубые ошибки
0 - 60	F	неудовлетворительно	Выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений о методике выполнения практической работы

7. Критерии и шкала оценивания результатов по курсовой работе

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично» (80-100 баллов)	«зачтено»	Обучающийся выполнил курсовую работу (проект) в полном объеме. Работа характеризуется глубиной проработки всех разделов содержательной части. Работа оформлена с соблюдением установленных правил. Обучающийся свободно владеет теоретическим материалов, безошибочно применяет его при решении задач, сформулированных в задании. На все вопросы дает правильные и обоснованные ответы, убедительно защищает свою точку зрения.
«хорошо» (60-79 баллов)		Обучающийся выполнил курсовую работу (проект) в полном объеме. Работа характеризуется глубиной проработки всех разделов содержательной части. Работа оформлена с соблюдением установленных правил. Обучающийся владеет теоретическим

		материалов, может применять его самостоятельно или по указанию преподавателя. На большинство вопросов дает правильные ответы. Защищает свою точку зрения достаточно обоснованно
«удовлетворительно» (40-59 баллов)		Обучающийся выполнил курсовую работу (проект) в основном правильно, но без достаточно глубокой проработки некоторых разделов. Обучающийся усвоил только основные разделы теоретического материала и по указанию преподавателя (без инициативы и самостоятельности) применяет его практически. На вопросы отвечает неуверенно или допускает ошибки. Неуверенно защищает свою точку зрения
«неудовлетворительно» (менее 40 баллов)	«не зачтено»	Обучающийся не может защитить свои решения, допускает грубые ошибки при ответах на вопросы или не отвечает на них

8. Критерии и оценка итогового тестирования

Тестовые нормы (% правильности ответов)	Количество баллов	Оценка
85 – 100%	5	зачтено
75 – 84%	4	зачтено
51 – 74%	3	зачтено
менее 50%	1 - 2	незачтено

9. Критерии и шкала оценивания ответов на устные вопросы

№ п/п	Критерии оценивания	Количество баллов	Оценка
1.	Студент полно и аргументировано отвечает по содержанию задания, обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные, излагает материал последовательно и правильно	10	зачтено
2.	Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для «10» баллов, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же и исправляет	8	зачтено
3.	Ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил, не умеет достаточно глубоко и	5	зачтено

	доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры, излагает материал непоследовательно и допускает ошибки		
4.	Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал, отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом	0	незачтено

10. Критерии и шкала оценивания заданий и деловых игр

Целью проведения деловых игр, выполнения заданий выступает развитие креативных, творческих способностей студентов, необходимых для работы по проектам, формирование у них способности к моделированию определенных ситуаций и их анализу.

№ п/п	Критерии оценивания	Количество баллов	Оценка
1.	Студент демонстрирует способности к глубокому анализу ситуации или проблемы. Хорошо владеет теоретическим и практическим материалом, принимает активное участие в обсуждении вопросов, поставленных в кейсе или деловой игре. Обоснованно, четко, закончено, лаконично и аргументировано излагает свою позицию по решению проблемы или ситуации.	10	зачтено
2.	Студент на хорошем уровне способен проанализировать ситуацию или проблему. Хорошо владеет теоретическим и практическим материалом. Предлагаемые решения четко структурированы и доказательны. Однако затрудняется в обосновании некоторых предложений.	8	зачтено
3.	Студент понимает поставленную проблему или ситуацию. Владеет теоретическим и практическим материалом по теме. Степень участия в обсуждении проблемы недостаточно высокая. Предлагаемые решения слабо аргументированы. Нет четкости в изложении своей позиции	5	зачтено
4.	Студент не демонстрирует достаточный уровень анализа проблемы или ситуации. Плохо владеет теоретическим и практическим материалом по теме. Не принимает активного участия в обсуждении вопросов. Предлагаемые решения не аргументирует	0	незачтено

11. Критерии и шкалы оценивания результатов решения задач

№ п/п	Критерии оценивания	Количество баллов	Оценка
1.	Полное верное решение. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, задача решена рациональным способом. Получен правильный ответ. Ясно описан способ решения	9-10	зачтено
2.	Верное решение, но имеются небольшие недочеты, в целом не влияющие на решение, такие как небольшие логические пропуски, не связанные с основной идеей решения. Решение оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию решения	7-8	зачтено
3.	Решение в целом верное. В логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но задача решена неоптимальным способом или допущено более двух незначительных ошибок. В работе присутствуют арифметическая ошибка, механическая ошибка или описка при переписывании выкладок или ответа, не исказившие экономическое содержание ответа.	5-6	зачтено
4.	В логическом рассуждении и решении нет ошибок, но допущена существенная ошибка в математических расчетах. При объяснении сложного экономического явления указаны не все существенные факторы	3-4	зачтено
5.	Имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении. Рассчитанное значение искомой величины искажает экономическое содержание ответа. Доказаны вспомогательные утверждения, помогающие в решении задачи	2-3	зачтено
6.	Рассмотрены отдельные случаи при отсутствии решения. Отсутствует окончательный численный ответ (если он предусмотрен в задаче). Правильный ответ угадан, а выстроенное под него решение – безосновательно.	1	не зачтено
7.	Решение неверное или отсутствует	0	не зачтено

12. Перечень контрольных заданий и иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков

12.1 Контрольные вопросы для устного опроса

Тема 1. Теоретические основы управления.

7. Понятие и необходимость управления.
8. Разделение управления труда.
9. Виды управления (политическое, государственное, экономическое, социальное управление).
10. Особенности управления социально – экономическими системами.

11. Возрастание роли управления.
12. Ключевые понятия и основные категории управления (субъект, объект, система управления, законы, принципы, формы, методы, процесс и функции управления).

Тема 2. Концепции менеджмента.

5. Система рыночного управления: самоуправление хозяйствующих субъектов и государственное регулирование. Отличия рыночного управления от административно - командного управления.
6. Понятие, необходимость и значение менеджмента.
7. Менеджмент как наука. Менеджмента как практика. Менеджмент как искусство. Менеджмент как процесс. Менеджмент как аппарат управления.
8. Менеджер как профессиональный управляющий, его роль в организации. Характер труда и профессиональные компетенции менеджера. Модель менеджера. Предприниматель и менеджер.

Тема 3. Принципы менеджмента.

5. Понятие и значение принципов менеджмента. Классификация принципов. Принципы управления А. Файоля.
6. Принципы управления социалистическим производством. Общие и частные принципы менеджмента в условиях рыночной экономики.
7. Современная система взглядов на управление. Принципы менеджмента отдельных фирм. Развитие принципов менеджмента.
8. Новые роли менеджмента – нововведения, глобализация, и интернационализация информатизация, лидерство. Наука управления и непредсказуемость и сложность окружающего мира.

Тема 4. Социальная ответственность и этика менеджмента.

6. Понятие социальной ответственности. Концепции социальной ответственности.
7. Виды и направления социальной ответственности: ответственность перед потребителем; ответственность перед персоналом, ответственность перед обществом, ответственность перед собственниками.
8. Аргументы в поддержку и против социальной ответственности.
9. Нормы и стандарты в области социальной ответственности, принятие международной практики. Понимание принципов корпоративной социальной ответственности в России.
10. Этика управления. Нравственные принципы и ценности

Тема 5. Научные школы менеджмента.

8. Предпосылки формирования научного менеджмента.
9. Развитие профессионального менеджмента. Понятие научной школы менеджмента.
10. Школа научного управления и основные характеристики взглядов её основоположников.
11. Школа административного управления.
12. Школа человеческих отношений. Достоинства и недостатки.
13. Школа науки управления. Количественный подход.
14. Современные школы управления. Вклад российских учёных в формирование научных школ менеджмента.

Тема 6. Организация как объект современного менеджмента.

5. Понятие и сущность организации. Законы развития и жизненный цикл организации.
6. Классификация организаций. Организационно – правовые формы управления организациями. Современные тенденции в развитии организации.
7. Внутренняя среда организации и её основные элементы.
8. Внешняя среда (прямое и косвенное воздействие) и её характеристики.

Тема 7. Создание организаций.

1. Основные подразделения организаций и их функции.
2. Организационная структура управления: понятия, элементы и связи структуры управления.
3. Принципы построения структуры управления организацией.
4. Линейная структура управления.
5. Функциональная структура управления.
6. Линейно – функциональная структура управления.
7. Линейно – штабная структура.
8. Дивизионная, проектная и матричная структура управления.

Тема 8. Связующие процессы. Коммуникации в менеджменте.

1. Понятия коммуникаций и их значение в управлении.
2. Виды коммуникаций.
3. Процесс коммуникаций и его основные элементы.
4. Формальные и неформальные коммуникации.
5. Коммуникационные барьеры в организации.
6. Методы улучшения организационных коммуникаций. Коммуникационные сети.
7. Процесс принятия решения.
8. Виды решения.
9. Модели и методы принятия решений.

Тема 9. Функции менеджмента.

1. Классификация функций управления. Состав и содержание основных функций управления.
2. Основы стратегического менеджмента.
3. Контроль и координация в менеджменте.
4. Объекты контроля.
5. Виды контроля.
6. Этапы процесса контроля.
7. Характеристики эффективного контроля.
8. Понятие, задачи и содержание координации управления.

Тема 10. Мотивация персонала.

4. Общая характеристика мотивации, её значение в управлении трудовой деятельностью. Понятие мотивации. Мотивационный процесс. Потребности, интересы, мотивы, стимулы, мотивирование, стимулирование, вознаграждение.
5. Классификация теорий мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей Мак - Клееланда, двухфакторная теория мотивации Герцберга.
6. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Сопоставительный анализ теории мотивации

Тема 11. Групповая динамика.

4. Общее понятие группы. Характерные особенности группы. Природа группы в организации. Стадия развития групп.
5. Формальные и неформальные группы. Виды формальных групп в организации. Значение неформальных групп. Характеристика неформальных групп: структура, статус, роли, нормы, лидерство, сплочённость.
6. Комитеты. Положительные и отрицательные качества комитетов.

Тема 12. Руководство: власть и личное влияние.

6. Понятие власти. Влияние и власть. Различия между властью, полномочиями и влиянием.
7. Источники власти в организации: экспертная, власть примера, власть информации, право на власть, потребности во власти, вознаграждение, принуждение, принятие решения, власть над ресурсам, власть связи.
8. Тактические проблемы использования власти.
9. Косвенные методы влияния. Власть и свобода.
10. Партнёрство – фактор повышения управляемости и усиления изменения характера власти.

Тема 13. Лидерство в системе менеджмента.

1. Природа и определение понятия лидерства. Черты эффективного лидерства. Подходы к изучению лидерства.
2. Лидер и менеджер.
3. Традиционные концепции и лидерство. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Концепция атрибутного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидера.

Тема 14. Управление конфликтами и стрессами.

1. Общее понятие организационного конфликта.
2. Типы конфликтов. Модель конфликта.
3. Уровни конфликта в организации. Внутриличностный конфликт. Внутриорганизационный конфликт.
4. Причины конфликта в организации. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.
5. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.
6. Стресс и его природа. Методы снижения уровня стресса в сотрудниках и самом себе.

Тема 15. Управление изменениями и организационное развитие.

1. Природа и факторы организационных изменений: люди, технологии, цели, структура.
2. Управление изменениями: этапы внедрения организационных перемен.
3. Сопротивление переменам и методы преодоления сопротивления переменам.
4. Методология организационного развития.

Тема 16. Управление трудовыми ресурсами.

1. Этапы управления трудовыми ресурсами.
2. Планирование трудовых ресурсов. Наём и отбор трудовых ресурсов.
3. Управление вознаграждениями и льготами.
4. Ориентация и социальная адаптация персонала.
5. Развитие персонала.
6. Оценка эффективности персонала, труда и рабочего места. Методы повышения эффективности труда.
7. Повышение качества трудовой жизни.

Тема 17. Эффективность и качество менеджмента.

1. Результативность и эффективность менеджмента. Количественные и качественные показатели эффективности менеджмента. Подходы к анализу и эффективности управления
2. Основные факторы эффективности менеджмента.
3. Подходы к оценке качеством управления. Методы оценки эффективности менеджмента.
4. Совершенствование работы менеджера.

12.2 Перечень вопросов и заданий к практическим занятиям. Дискуссионные проблемы

1. Приведите ряд примеров, как менеджмент влияет на вашу жизнь. Почему это происходит?
2. Какие факторы внешней среды оказывают основное влияние на управление: для Вашей организации; в организации коммерческого типа.
3. В зависимости от уровня, который Вы занимаете в организации, укажите, к выполнению каких оперативных или организационных целей Вы имеете отношение.
4. Как бы Вы сформулировали миссию своего учебного заведения или свою собственную, как обучающегося? Для работающего проделайте то же самое в отношении своего места работы. Какие индивидуальные, групповые и организационные цели обеспечивают выполнение сформулированных Вами миссий разных уровней?
5. Какие основные факторы внешнего окружения воздействуют на структуру организации, в которой Вы работаете или учитесь? Что необходимо изменить в структуре организации, чтобы она соответствовала этим факторам?
6. Опишите, какие невербальные формы коммуникации использует Ваш руководитель, коллеги, подчинённые?
7. В чём процесс принятия решения для работника сферы управления отличен от того, с которым имеет дело работник неуправленческой сферы?
8. В той ситуации, в которой Вы находитесь (учитесь или работаете), кто-то имеет власть над Вами. На чём строится власть этого «кто-то» и, какие источники власти они используют? Объясните каждый из них.
9. С какими типами конфликтов Вы имели дело в течение Вашей карьеры, и какой из них, по Вашему мнению, наиболее трудно разрешим? Почему?
10. Какие источники информации используются при отборе кадров?
11. Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за её пределами.
12. Назовите и дайте характеристику информации при подборе кадров в Вашей организации.
13. Попробуйте сформулировать программу Вашего профессионального развития по следующим критериям-требованиям: сильные стороны; возможности улучшения. Как можно развивать дальше существующие сильные стороны (конкретные мероприятия)? Каковы Ваши профессиональные цели? В каких областях необходимо в будущем получать знания?
14. В чём отличие управленческого труда от других видов деятельности?
15. Как Вы понимаете термин «культура управленческого труда»?
16. Назовите и дайте характеристику составных элементов культуры управленческого труда.
17. Составьте проект рабочего места менеджера любого уровня управления и оснастите его необходимыми средствами оргтехники.
18. Смоделируйте процесс коллективного принятия решений, используя технику «мозговой атаки», метод Дельфы и японской системы «кингисё».
19. Что Вы понимаете под управленческим решением.
20. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
21. Дайте характеристику и охарактеризуйте виды управленческих решений.
22. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определённости и риска?
23. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений.
24. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений.
25. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
26. Как Вы понимаете процедуру организации исполнения управленческих решений.
27. Для чего нужен контроль за выполнением решения?
28. Разработайте модель влияния менеджера на подчинённых, используя способы эмоционального и рассудочного влияния.
29. Попробуйте на конкретном примере определить, авторитетен ли Ваш руководитель. Вы - начальник коммерческого отдела. За последний год резко упал спрос на средства оргтехники. Попробуйте убедить руководство фирмы приобрести партию средств передачи информации одной из зарубежных фирм, используя различные «усиливающие» аргументы убеждения.

30. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
31. Какие этапы проходит в своём развитии трудовой коллектив? Покажите их различия.
32. Назовите способы влияния руководителя на подчинённого.
33. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
34. Какие способы положительного влияния руководителя на подчинённых Вам известны?
35. Как Вы понимаете авторитет менеджера?
36. Назовите и дайте характеристику разновидностей ложного авторитета.
37. На конкретных примерах покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства. Выявите случаи, когда стиль руководства сдерживает развитие и вступает в противоречие с методами управления.
38. Попробуйте определить стиль руководства известного Вам менеджера. Дайте Ваши объяснения.
39. Выявите сходства и различия в стиле и методах руководства.
40. Дайте характеристику авторитарного стиля руководства.
41. Опишите особенности демократического и либерального стилей.
42. Почему один и тот же стиль руководства не подходит для всех организаций?
43. Разработайте систему организационно - административного и социально-психологического воздействия (управления) в Вашей организации.
44. В чём отличие методов управления от функций и принципов управления?
45. Дайте характеристику организационно-административных методов управления.
46. В чём суть организационно-административных методов управления и их отличие от экономических?
47. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.
48. Как Вы понимаете самоуправление?
49. Приведите примеры, подтверждающие утверждение о том, что менеджмент-это профессия. На конкретных примерах покажите отличия управленческой работы от других видов деятельности.
50. Сделайте анализ жизненного цикла известной Вам организации.
51. Выявите в своей организации (студенческой группе либо ином трудовом коллективе) неформальные группы и объясните причины их возникновения.
52. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?
53. Назовите и поясните элементы организации и процесса управления.
54. В чём суть концепции жизненного цикла организации? Назовите и дайте характеристику основных фаз в жизни организации.
55. Дайте характеристику факторов внешней среды организации.
56. Опишите параметры внутренней среды организации.
57. В чём сущность неформальных организаций?
58. Оказывает ли неформальная организация воздействие на развитие формальной организации? Если «да», то раскройте механизм такого воздействия.
59. Выявите и опишите различия управленческой деятельности по трём уровням управления.
60. Дайте характеристику и выделите отличительные особенности первого (древнего) периода развития менеджмента.
61. Опишите некоторые различия между организациями древности и современными организациями.
62. В чём особенность управления второго (индустриального) периода развития менеджмента?
63. Определите различия между периодами и выделите особенности третьего периода развития менеджмента.
64. Назовите особенности развития менеджмента в четвёртом, информационном, периоде.
65. Охарактеризуйте особенности развития менеджмента в России.
66. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в Вашей либо известной Вам организации. Опишите их.
67. Спроектируйте организационную структуру организации любого типа.
68. Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике? Опишите их.
69. В чём преимущества и недостатки линейной структуры управления?
70. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления?
71. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.

72. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.
73. Дайте характеристику первого этапа проектирования оргструктуры управления (анализ оргструктур).
74. Опишите методы проектирования оргструктур управления (второй этап проектирования).
75. Какие задачи решаются в процессе проектирования оргструктур управления?
76. В чём суть третьего этапа проектирования оргструктур? (Оценка эффективности оргструктур.)

12.3 Темы докладов

1. Особенности управления социально – экономическими системами.
2. Понятие, необходимость и значение менеджмента.
3. Менеджмент как наука. Менеджмент как искусство.
4. Смена парадигмы управления в России. Отличие рыночного управления от административно – командного управления.
5. Роль менеджера в организации.
6. Характер труда и профессиональная компетенция менеджера.
7. Принципы управления Т. Эмерсона.
8. Принципы управления Ф. Тейлора.
9. Принципы управления А. Файоля.
10. Общие и частные принципы менеджмента в условиях рыночной экономики.
11. Достоинства и недостатки научной школы менеджмента.
12. Школа научного управления и основные характеристики взглядов её основоположников.
13. Школа административного управления.
14. Школа человеческих отношений.
15. Количественная школа.
16. Современная школа управления.
17. Вклад российских учёных в формирование научных школ менеджмента.
18. Достоинства и недостатки школы административного управления.
19. Достоинства и недостатки школы человеческих отношений.
20. Достоинства и недостатки количественной школы.
21. Коммуникационные сети.
22. Коммуникационные стили.
23. Информационное обеспечение процесса менеджмента.
24. Собрания и совещания как форма обмена управленческой информацией.
25. Защита конфиденциальной информации в организации.
26. Условия полноценного общения.
27. Речь перед враждебно настроенной аудиторией.
28. Язык телодвижений.
29. Административная ответственность: механизмы формального контроля.
30. Административная ответственность: механизмы неформального контроля.
31. Контроллинг: сущность, задачи, функции и причины возникновения.
32. Проблематика конфликта в социологии Макса Вебера.
33. Потеря мотивации как один из типов социального стресса.
34. Сущность изменений и методы управления изменениями на предприятии.
35. Природа стресса и методы управления стрессом.
36. Движущие силы и мотивация конфликта.
37. Организационные изменения и их объекты.
38. Сущность и значение эустресса для деятельности работников.

12.4 Ситуационные задачи

Задания по теме 8. Связующие процессы. Коммуникации в менеджменте.

Ситуация 1.

Директор магазина поручил продавцу организовать погрузку тары на автомашину. Проверив через некоторое время выполнение задания, он обнаружил, что продавец разговаривает по телефону, автомашина не загружена, а рабочие отдыхают.

В данной ситуации директор может принять одно из следующих решений:

- 1) прервать разговор продавца и в повышенном тоне потребовать от него выполнения распоряжения;
- 2) организовать погрузку тары в автомашину лично;
- 3) поручить эту работу другому;
- 4) выяснить у продавца /когда он закончит по телефону/ причину невыполнения задания и принять соответствующее решение;
- 5) ничего не предпринимать.

Какое из предложенных решений наиболее правильное? Какие отрицательные последствия могут вызвать неприемлемые решения?

Ситуация 2.

Председатель правления райпо прибыл в магазин в момент конфликта, возникшего между продавцом и покупателем. Какие возможные действия он предпримет в этом случае? Возможные варианты действия председателя:

- 1) не вмешивайся в конфликт;
- 2) вызвать зав. магазином и поручить ему разобраться в возникшем конфликте;
- 3) выяснить сущность конфликта и принять одно из следующих решений:
 - потребовать от продавца удовлетворить претензию покупателя, если он прав, и извиниться перед ним;
 - потребовать от продавца прекращения общения с покупателем и сделать ему замечание за неправильное поведение;
 - разъяснить, в чем не правы продавец и покупатель (если это имеет место).

Выбранные варианты действий председателя правления райпо должны быть обосновано аргументированы.

Задания по темам 15. Управление изменениями и организационное развитие. 16. Управление трудовыми ресурсами.

Ситуационная задача №1.

На предприятии «Альфа» из общего количества работающих 56% составляют основные производственные рабочие, 24% — вспомогательные. Показатель соотношения основных и вспомогательных рабочих на предприятии в три раза ниже, чем в Италии и в четыре, чем в ФРГ. Уровень производительности труда на предприятии примерно одинаков с другими предприятиями города, но в четыре раза ниже, чем на аналогичных предприятиях развитых зарубежных стран.

Потери рабочего времени в смену достигают 23%. Коэффициент загрузки основных производственных рабочих не превышает 0,7. Значительная часть работников постоянно находится в отпусках без сохранения содержания.

В периоды работы простои рабочих по организационно-техническим причинам составляют 9%, из-за неисправности оборудования и низкого качества ремонтных работ — 6%, из-за нерационально организованного трудового процесса — 4%, из-за отсутствия системы обслуживания рабочих мест — 3%. Заработная плата работников относительно низкая < и составляет 20% объема реализации продукции.

На предприятии используется сдельная и повременная системы оплаты труда. Методы мотивации труда примитивны: только премирование рабочих за выполнение производственных заданий и без-

дефектный труд. Рабочие — акционеры предприятия дивиденды по акциям практически не получают.

Уровень нормирования труда низкий. Технически обоснованные нормы для основных рабочих составляют 35%; работа слесарей по ремонту оборудования оплачивается сдельно.

Плохо организованы рабочие места основных и вспомогательных рабочих. Потери рабочего времени на получение материалов, заготовок и инструмента велики и составляют 2% сменного фонда времени. Более 300 основных рабочих заняты ручным трудом, а среди вспомогательных эта доля достигает 97%. Технологические инструкции по выполнению ремонтных работ не используются.

Руководство предприятия не допускает массового сокращения работников, предпочитая направлять их в отпуска без сохранения содержания. При этом в одинаковом положении находятся высококвалифицированные специалисты, крайне необходимые предприятию, и те, кто работает непроизводительно.

На предприятии действует профсоюзная организация, работа которой ограничивается протестами при задержке выплаты заработной платы и попытках администрации провести сокращение персонала.

Задание студентам:

1. Обосновать целесообразность сокращения части состава работающих на предприятии и рассмотреть возможные пути сокращения.
2. Предложить мероприятия организационно-экономического характера, направленные на повышение производительности труда работающих.
3. Разработать рекомендации по улучшению мотивации труда рабочих и специалистов.

Ситуационная задача №2. Организация производства.

В состав предприятия входит весь цикл производственных, обслуживающих и управляющих подразделений.

В основу обрабатывающих цехов положен принцип предметной специализации, в то же время четкого деления цехов по характеру выпускаемой продукции не наблюдается. Характер производства среднесерийный. В будущем планируется специализация одного из механических цехов на производстве комплектующих для упаковочного оборудования, другого — на обработке деталей для мукомольных машин.

В обрабатывающих цехах сосредоточено 150 станков и машин, сгруппированных по функциональному признаку. Оснащенность цехов оборудованием позволяет выполнять производственную программу. Средний возраст оборудования 17,5 лет. Доля станков со сроком службы до 7 лет составляет 15%.

Степень загрузки оборудования колеблется в пределах от 27 до 112%, доля использования станков — 51%. И обработке большинства деталей задействовано до пяти различных станков.

В процессе обработки каждая из деталей проходит несколько участков. Одновременно в производстве находится несколько партий. Из-за большого сходства деталей по форме, размеру и обрабатываемому материалу возникают трудности в определении стадии обработки той или иной партии.

Обязательным условием производства является наличие межоперационных заделов. Заготовки поступают в механический цех по заявке, которая оформляется один раз в три месяца. Обеспеченность цеха заготовками неудовлетворительная, поставки ведутся неритмично и с большими отклонениями от ГОСТов.

Задание студентам:

1. Предложить организационные мероприятия, позволяющие в срочном порядке улучшить экономическое положение предприятия.
2. Продумать возможность изменения специализации участков.
3. Разработать рекомендации по реорганизации производства с изменением форм и методов взаимодействия.

Ситуационная задача №3. Эксплуатация оборудования

В механическом цехе неудовлетворительно эксплуатируется оборудование. Завод несет большие потери из-за частых поломок оборудования и медленного ремонта в связи с неудовлетворительной организацией труда ремонтных рабочих. Очевидно, что одними дисциплинарными и организационными мерами ограничиться нельзя. Решение вопроса должно сводиться либо к полной модернизации существующего оборудования, либо к его частичной замене. Это позволит уменьшить численность ремонтного персонала и снизить потери времени и средств на устранение (ремонт) поломок оборудования.

На станках обрабатываются преимущественно стальные заготовки. Капитальные ремонты, а также все станочные операции, необходимые для выполнения различных видов ремонтных работ, выполняются в ремонтно-механическом цехе. График вывода оборудования в ремонт строится с учетом равномерной загрузки механического и ремонтно-механического цехов. Действительный годовой фонд времени одного рабочего составляет 1740 час.

Ожидается, что структура и среднее количество поломок в будущем останутся без изменения. Объем ремонтной работы при существующей системе организации составляет 15 ед. оборудования в неделю с участием пяти рабочих. За счет улучшения организации труда этих рабочих можно повысить объем ремонтных работ до 17 ед. Потери от простоя оборудования в ремонте вследствие поломок оцениваются в 200 руб. в неделю.

В целях частичного обновления оборудования предлагается заменить 25% станочного парка, стоимость нового оборудования составит 10 млн. руб. Это позволит увеличить объем ремонтных работ до 20 ед. при четырех ремонтных рабочих. Ликвидационная стоимость заменяемого оборудования определена по цене металлолома — 1000 руб. Нормативный коэффициент эффективности — 0,15.

Задание студентам:

1. Изложить сущность проблемы.
2. Определить варианты ее решения.
3. Обосновать эти варианты расчетами.
4. Построить план-график проведения ремонтных работ.

Цели и задачи

Основная цель - показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение правильно делегировать полномочия, критически оценивать свою работу и искать резервы экономии рабочего времени и т.д. Задача преподавателя - организовать разбор ситуации студентами, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем, консультировать студентов. Задача студентов - находить решения поставленных проблем.

Для этого студенты:

- анализируют полученную информацию;
- определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерального директора фирмы;
- ищут направления и мероприятия, позволяющие улучшить его работу;
- выявляют резервы экономии и рабочего времени генерального директора фирмы.

Порядок проведения

1. Ознакомление с проблемой

Подробно излагается проблема. Особое внимание обращается на действующих лиц, происходящие события, используемые в работе документы.

2. Систематизация информации

Студентам предлагается перечислить:

- действующих лиц. Порядок перечисления не имеет значения, однако можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором.

Следует особо подчеркнуть, что помимо индивидуального общения генеральному директору фирмы приходится иметь дело с группами лиц (разной численности);

- упомянутые или обязательно используемые документы. Порядок их перечисления также не имеет значения, но можно указать классификацию используемых документов, их назначение и роль, трудоемкость работы с ними, важность для организации личного труда;

- события, происходящие в данный день. Под событиями понимаются все упомянутые действия и работы, осуществляемые генеральным директором: совещания, встречи, прием посетителей, разговоры, изучение документов и т.п.

3. Анализ информации

Анализ информации рекомендуется проводить в несколько этапов:

- 1) исследовать степень планирования тех или иных работ;
- 2) определить возможность и необходимость планирования предстоящего в данный день события;
- 3) обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в ее планировании;
- 4) определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела;
- 5) Рассмотреть возможность экономии времени за счет рационализации личной работы генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий.

Заключительным этапом может быть разработка конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

4. Рекомендации по ведению дискуссии

На каждом этапе рекомендуется вызывать нового студента для заполнения формы аналитической таблицы. Он будет вести дискуссию и фиксировать результаты по каждой разбираемой позиции. Твердого порядка принятия решения устанавливать не следует.

Возможны варианты: единоличное принятие решения ведущим дискуссией или голосование по каждому [пункту](#) при выявлении противоположных взглядов, а также [компромиссы](#), например введение новой графы, куда заносят особые мнения. В конце каждого этапа итоги обсуждения получают числовую характеристику, например, "следует планировать 9 событий, не следует - 5 событий". В заключение преподаватель подчеркивает значение [планирования](#) личной работы и возможности получить эффект за счет экономии рабочего времени и [рационализации](#) труда [руководителя](#). Наиболее трудная часть дискуссии - [корректировка](#) и активизация обсуждения преподавателем. Здесь важно, чтобы по каждому событию на ином этапе было высказано как можно больше идей и мнений. Если обсуждение ведется вяло, преподаватель должен найти проблемные вопросы, которые могут обострить дискуссию. Например, все студенты без споров согласились с тем, что заместитель генерального директора может в любое время зайти к генеральному директору со своими вопросами. Можно спросить, совместим ли такой порядок с [планированием](#) личной работы генерального директора или сделать ссылку на обсуждение этой проблемы в группе специалистов [фирмы](#). Если большинство студентов посчитало, что [генеральный директор](#) должен заниматься проблемами снабжения [фирмы](#) (вне очереди принимать своего заместителя по снабжению или посетителей, которые недовольны последним), можно поставить вопрос о роли заместителя генерального директора, о [качествах](#) прав и [обязанностей](#) этого работника, который не способен сам решать свои проблемы.

Подобных ситуаций в период дискуссии возникает много, и от эрудиции преподавателя зависит сделать дискуссию живой и интересной.

Сценарий ситуационной задачи.

Свой [рабочий день генеральный директор фирмы](#) Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития [фирмы](#). Это давно не дает ему покоя, однако взяться за дело по-настоящему все некогда - отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития [фирмы](#), анализ основных технико-экономических показателей, [прогноз](#) на будущий год и т.д. [Материалы](#) требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками. Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева очень беспокоит финансовое положение [фирмы](#) и реализация продукции. Совещание с руководителями служб начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам. К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с невозвращением [кредитов](#) юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы [маркетинга](#) по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний [валюты](#) США. "Что ему от меня надо, - подумал [генеральный директор](#). - Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по [финансам](#)". По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов с начальником службы безопасности. Прием Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. "Своим" назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом [фирмы](#). Неожиданно приехал представитель коммерческого [банка](#), в котором находится счет [фирмы](#). Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались [компетенции](#) заместителя по [финансам](#). Но, так уже было принято на [фирме](#), сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один действительно нуждался в приеме генерального директора. Вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме гене-

рального директора, второй - остался не удовлетворен решением заместителя и непременно требовал вмешательства "самого". Лишь после обеда [генеральный директор](#), наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил [главный бухгалтер фирмы](#). Дело оказалось значительно серьезнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата [зарботной платы](#) работникам. Банк, где находились финансовые средства [фирмы](#), неожиданно обанкротился. [Генеральный директор](#) давно подозревал, что с этим [банком](#) не все благополучно. Надо немедленно ехать в банк. [Генеральный директор](#) просит секретаря вызвать машину, но она напоминает, что сегодня в 16.00 у него прием посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание [руководителей](#) структурных [подразделений](#). Что делать? Отменять прием посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведенный порядок - значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще. Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция [фирмы](#) для реализации. Он так и не успел принять своего главного [бухгалтера](#). Вопросы касаются [интересов](#) многих работников, понадобятся средства для выплаты [зарботной платы](#). Как это все будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты [зарботной платы](#)? Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, еще раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? [Генеральный директор](#) с тоской посмотрел на пухлую папку еще не разобранный корреспонденции, задумался: "Создается впечатление, что не я руковожу фирмой, а [фирма](#) мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?"

Службы заместителя генерального директора по коммерческим вопросам изучали, помнится, [затраты](#) рабочего времени [руководителей](#) нашей [фирмы](#). [Интересно](#) было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные".

Оказывается, у генерального директора [фирмы](#) и у его заместителей [рабочее время](#) обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у [руководителя](#), до 25% у отдельных замов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% - на изучение и проработку [материалов](#);
- составление (подготовка [предложений](#)) плана - 5% у [руководителя](#) и до 15% - у замов, [корректировка](#) и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;
- оперативная работа - от 65 до 70% общего времени, в том числе: посещения трудового [коллектива](#) - 2-3%, совещания - 90%, изучение [материалов](#) - 2%, другие формы работы - остальное;
- решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы [управления](#) - до 4%, другие вопросы - остальное время.

"А как складывается [рабочий день](#) у [руководителей](#) других фирм? - задумывается [генеральный директор](#). Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой [рабочий день](#) длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать свои методы повышения его активности".

Аналитическая таблица

№ п/п	События	Планировалось		Следует планировать		Генеральный директор - инициатор события		Можно ли сделать иначе?		Экономия времени		Увеличения
		Да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	
1												
2												
3												
4												
5												
...												

12.5 Деловые игры

Деловая игра «Организационная структура управления коммерческой фирмой».

Цели и задачи деловой игры

Эффективность построения аппарата управления и его работ отражается на производстве и реализации продукции фирмы. Систему управления фирмой необходимо постоянно изучать и анализировать деятельность персонала управления, его организационную структуру, а также другие факторы, влияющие на эффективность работы в условиях рынка. Формирование максимально простой и рациональной структуры управления фирмой - важнейшая задача руководителей и всего коллектива фирмы.

Сценарий деловой игры

1. Структура персонала управления

Управленческий персонал фирмы составляет 73 человека (при численности рабочих 219). Среди них руководители 1,2,3-го уровней (директор и его заместители; начальники служб и подразделений) составляют 38%, а исполнители - технические работники - 62%. Анализ показывает, что количество исполнителей, приходящихся на одного руководителя, недостаточно. Фирма в целом и ее отдельные службы по-разному обеспечены техническими средствами. Особенно неудовлетворительно обстоит дело со средствами обработки информации, т.е. вычислительной техникой. Проведем краткий анализ использования техники управления на фирме.

2. Средства информации и связи

Все службы и подразделения управления фирмой оснащены телефонами и факсимильной связью. Между руководителями и директором действует оперативная телефонная связь. Большинство подразделений имеет телефоны, однако установка параллельных телефонов создает неудобство в работе. Кроме того, некоторые службы (в силу специфики работы) нуждаются в дополнительных номерах: служба маркетинга, служба управления персоналом и др.

3. Средства документирования информации

Пишущие машинки, компьютеры и ксероксы активно используются фирмой.

4. Средства вычислительной техники

Эти средства играют большую роль в управлении, поскольку наибольший удельный вес в работе персонала занимают всевозможные расчеты и аналитические выкладки. В фирме недостает вычислительной техники. В службах и подразделениях содержится значительное число малоэффективных счетных устройств типа калькуляторов. Анализ движения потоков документов показал, что 100% информации проходит через I ступень управления, 78% - через II ступень, лишь 22% - через III ступень. Таким образом, в делопроизводственных операциях участвуют в той или иной степени все сотрудники управления, но характер этих операций различен. Изучение состояния делопроизводства показало, что 20-30% рабочего времени специалистов расходуется на чисто техническое обслуживание документооборота, получение корреспонденции у секретаря-референта, направление ответов в машбюро, затем на подпись, на отправку, подшивка в дело. Следует отметить недостатки и в порядке прохождения деловых бумаг: повторные операции и возвратные движения. Вся корреспонденция, поступающая на фирму централизованным порядком, сосредотачивается у секретаря-референта, который в определенной степени выполняет работу по крайней мере трех лиц - делопроизводителя, референта и непосредственно секретаря-референта. После резюмирования директора, определяющей направление движения информации, в компьютере отмечается, в какую службу направлен документ, кто исполнитель, каковы сроки исполнения. Руководитель службы (или его заместитель), в которую направлена корреспонденция, просто расписывается в карточке регистрации о ее получении. Поэтому человеку, не знакомому с подписью получившего корреспонденцию, трудно установить, где в данный момент находится документ, исполнен ли он.

Движение документации:

- передача директору;
- возвращение секретарю-референту;
- передача от секретаря директора в службы и подразделения фирмы;
- вручение руководителю службы или подразделения;
- передача фактическому исполнителю;
- возврат секретарю-референту сопровождается многократной сортировкой, которая создает трудности для организации справочно-информационной службы. Чтобы узнать, где находится документ, надо снова повторить его длинный путь. От того, что трудно установить контроль за прохождением документа, часто требуются справки о неисполненных документах, а это вызывает потоки излишней информации, в том числе письменной.

5. Структура управления фирмой

Организационная структура управления фирмой подобна структуре аппарата управления аналогичных фирм. Введены лишь дополнительные должности зам. директора службы по маркетингу, зам. директора службы по финансам. Норма управляемости руководителей I ступени, особенно у директора, резко возросла.

Студентам предлагается:

- 1) выявить резервы повышения эффективности управленческого труда руководителя;
- 2) вырабатывать рекомендации по использованию этих резервов, включая мероприятия по совершенствованию организации труда;
- 3) предложить меры по упорядочению структуры аппарата управления (дать структуру управления);
- 4) разобрать проект более рационального распределения функций руководителей исходя из существующей структуры управления, например, коммерческой фирмой по производству товаров народного потребления.

В зависимости от сложности и объема работ каждую из функций управления могут выполнять один или несколько служб и исполнителей на фирме.

Это становится возможным, ибо каждая функция может быть разбита на ряд подфункций.

Для руководителей фирм важно обеспечить такое разделение труда по управлению, чтобы все функции выполнялись скоординированно и взаимосвязанно. Это определит права и обязанности работников персонала управления фирмой, сделает более рациональной ее структуру управления.

Порядок проведения деловой игры

1. Преподаватель объясняет студентам, что в качестве одного из инструментов организационного проектирования, позволяющего четко разграничить права и обязанности в аппарате управления, рекомендуется так называемая функциональная матрица.

п/п	Структурные <u>подразделения</u> функции	Должности				
		3	4	5	6	7
	2					

2. Студенты совместно с преподавателями:

а) определяют функции управления, составляющие содержание процессов управления. По каждой функции необходимо очертить круг работ и заполнить графы 1 - 2 функциональной матрицы;

б) составляют перечень должностных лиц и структурных подразделений: графы 3-7 функциональной матрицы.

3. Рекомендуются следующие символы для заполнения функциональной матрицы:

v - решающий голос в решении с правом утверждающей подписи;

p - то же, без права подписи;

Я - единоличное решение;

П - планирование, подготовка вопроса;

- О - организация;
- Х - координация;
- А - активизация;
- К - контроль;
- С - [согласование](#), визирование;
- Т - исполнитель;
- И - информирование данного лица.

4. Учебная группа разбивается на подгруппы (по 2-3 человека) с лидерами во главе. Путем экспертного опроса заполняется функциональная матрица.

5. Итоги игры подводятся на собрании учебной группы.

Деловая игра «Процесс принятия управленческого решения»

Цели и задачи [деловой игры](#)

Обычно работник [аппарата управления](#), в том числе коммерческой [фирмы](#), столкнувшись с проблемой, стремится немедленно ее решить. Однако отсутствие опыта и практики систематического анализа управленческих проблем приводит к тому, что решение принимается на основе внешних, поверхностных, а иногда и неправильных сведений. В этом случае вне поля зрения управленческого работника остаются действительно важные признаки, по которым могут быть обнаружены истоки проблемы, ее причинно-следственные связи и характеристики. Главная задача - обнаружить противоречие и найти оптимальный путь решения [конфликта](#).

Решение проблемы:

- 1) не может противоречить юридическим [нормам](#) функционирования коммерческой [фирмы](#), в том числе международным;
- 2) должно быть нравственным, соответствовать морали;
- 3) должно учитывать внутренние и внешнеэкономические интересы российского государства;
- 4) должно соответствовать корпоративным интересам коллектива;
- 5) не должно подрывать авторитет руководителей фирмы.

Сценарий и порядок проведения [деловой игры](#)

1. Составить перечень наиболее важных управленческих проблем в коммерческой деятельности, которые могут быть решены в условиях расширения демократии и плюрализма.

2. Подготовить и оформить управленческое решение по ликвидации одной из наиболее важных проблем.

1-й этап игры 10-15 мин: введение в изучаемую управленческую проблему.

Преподаватель обосновывает актуальность решения поставленной проблемы. Обращает внимание студентов на экономическое значение результата: указывает на связь этой проблемы с различными аспектами работы [фирмы](#) и самих студентов; приводит опыт решения аналогичных проблем в других [фирмах](#), в том числе зарубежных (2-й этап, 3-5 мин).

Постановка управленческой проблемы

Преподаватель предлагает перечень наиболее серьезных коммерческих проблем в масштабе [фирмы](#). При этом объясняет их возникновение, источник, показывает негативные последствия и предлагает наиболее выразительные пути их решения. Чрезвычайно важно вооружить каждого студента правильным пониманием источника и существа коммерческой проблемы.

Затем учебные группы студентов делятся на три подгруппы.

1. Руководство фирмы.
2. Руководство структурных подразделений.
3. Специалисты, подготавливающие проект данного решения. Назначается арбитраж (2-3 человека) для решения спорных вопросов, возникающих в работе подгруппы.

Назначается [комиссия](#) (3-5 человек) из числа присутствующих студентов для подведения итогов по разбору конкретной проблемы и выработки управленческого решения.

Каждая подгруппа студентов:

- 1) вникает в проблему, формирует и обосновывает свои проекты решений, осуществляет их публичную защиту;
- 2) анализирует и ищет решения в границах конкретного [коллектива](#) ([отдела](#), службы) фирмы.

Преподаватель устанавливает время самостоятельной работы. Режим свободный, студенты не должны ориентироваться на звонки. В процессе работы над проблемой они могут выходить из [аудитории](#). Группа по своему желанию может в полном составе перейти в другое помещение и там продолжать работу (3-й этап, 20-30 мин).

Групповая работа над проблемой

Преподаватель наблюдает за работой подгрупп, отвечает на возникающие вопросы, напоминает о необходимости уложиться в отведенное время. Ведущий ориентирует на то, что решение должно опираться на существующие правовые и [нормативные акты](#).

Для цели 1. Каждая подгруппа выдвигает 2-3 наиболее важные коммерческие проблемы и записывает их на доске.

Для цели 2. Каждая подгруппа готовит 2-3 варианта управленческого решения и записывает их на доске (4-й этап, 20-25 мин).

Групповые дискуссии

Представители подгрупп поочередно выступают с сообщением о результатах работы: излагают общее мнение о проблеме, отвечают на поставленные вопросы, обосновывают предлагаемую альтернативу управленческого решения.

План выступления [руководителя](#) подгрупп:

1. Причины и источники возникновения проблемы.
2. Аспекты [рыночных отношений](#), которые затрагивает данная проблема.
3. Противоречия, лежащие в основе проблемы, "питательная" среда, условия возникновения.
4. Экономические потери фирмы в связи с возникшей проблемой.
5. Привлекательность, выгодность, полезность предлагаемой подгруппой альтернативы решения.
6. Достоинства и недостатки вариантов, предлагаемых другими подгруппами.

После выступления представителей подгрупп начинается общая дискуссия, в ходе которой:

- обсуждаются точки зрения и варианты управленческого решения проблемы;
 - оцениваются полученные результаты;
 - формируется единый подход к подобному рода проблемам;
 - выбираются наилучшие для данной коммерческой проблемы управленческие решения;
- осуществляется арбитраж (5-й этап, 15-20 мин).

Итоговая беседа

Ранее назначенная [комиссия](#):

- 1) выделяет общий положительный результат коллективной работы над проблемой;
- 2) обращает внимание на особые позиции, занятые учебными подгруппами;
- 3) сопоставляет позиции подгрупп с реально сложившейся практикой на российском рынке;
- 4) выделяет правильные и ошибочные управленческие решения;
- 5) обосновывает оптимальный подход к подобным проблемам;
- 6) очерчивает круг знаний и навыков, необходимых для решения, рекомендует специальную литературу (6-й этап, 5-10 мин).

Подведение итогов [деловой игры](#)

Как правило, заключительные беседы должны опираться на заранее разработанный "ключ" - оптимальный вариант решения проблемы.

Деловая игра №2. «Мозговой штурм» – основа принятия решения».

Цели и задачи деловой игры

В процессе проведения деловой игры "Мозговой штурм" решается ряд учебных задач, в частности:

- развивается активность студентов;
- формируется умение анализировать специальную литературу;
- активизируется творческое мышление студентов;
- вырабатывается способность практически оценивать различные точки зрения путем их сопоставления;
- прививаются навыки поиска оптимального варианта решения.

Особый успех деловая игра "Мозговой штурм" приносит в случае, если решается конкретная ситуация, приближенная к реальной деятельности коммерческой фирмы.

Цель игры "Мозговой штурм" - выработать оптимальное решение проблемы (кадровой, рекламной, финансовой; маркетинговой и др.).

На одном из занятий преподаватель объясняет сущность и содержание игры, ее правила. Заранее сообщает проблему (ситуацию), которую предстоит решить "МОЗГОВЫМ ШТУРМОМ". Двух наиболее подготовленных студентов можно предупредить, что они будут играть роль консультантов, давать дополнительную информацию по обсуждаемым вопросам. Они должны сами подобрать эту информацию. Все студенты должны изучить тему, выносимую на деловую игру.

Порядок проведения деловой игры

1. Формируются рабочие группы из трех, максимум десяти человек во главе с лидером. Лидер назначается преподавателем и набирает рабочую группу - команду. Задача команды - выдвигать идеи для решения заданной проблемы. "Аккумулятор" эти идеи фиксирует. Коллективно определяются принципы подхода к решению (обоснованию решений). Вырабатываются различные варианты.

Группа также прогнозирует результаты принятого решения.

2. Консультанты-специалисты дают дополнительную информацию в течение всей игры рабочей группе студентов.

3. Экспертные группы из трех наиболее авторитетных студентов оценивают работу команд во главе с лидером.

Максимальная оценка, которая может быть выставлена группе: обоснование решения - 3 балла; научная верность решения - 5 баллов; правильное прогнозирование результатов принятого решения - 3 балла.

ПРЕПОДАВАТЕЛЬ:

1) напоминает тему и вопросы (проблемы, ситуации) деловой игры, повторяет правила игры;

2) сообщает, сколько времени будет проводиться игра. В зависимости от числа студентов игра занимает от 2 до 4 часов;

3) назначает консультантов и экспертную группу;

4) определяет лидеров рабочих групп. Лидеры сами набирают "команды". Команды рассаживаются таким порядком, чтобы было удобно работать коллективно. Лидеру дается задание назначать "аккумуляторы" идей в группе;

5) предлагает лидерам, посоветовавшись с командой, выбрать для решения подходящую ситуацию (хорошо, если преподаватель размножит вопросы в нескольких экземплярах). Вполне приемлемо, если команды выберут одинаковые вопросы - экспертной группе легче будет сравнивать и решать, какие команды лучше работали;

б) пока команды работают (обмениваются мнениями, консультируются с ролевой группой специалистов и т.п.), предлагает экспертной группе тоже решать ситуации, чтобы в будущем им было легче комментировать решения групп;

7) через 30-45 мин просит лидеров групп сообщить решение по обсуждаемому вопросу.

Выступающему могут задавать вопросы члены других команд, а экспертная группа проверит глубину анализа решаемой проблемы. После того как выступят все группы, экспертная группа комментирует принятое решение, называет оценки и группу - победителя.

Деловая игра «Материальная мотивация работника фирмы».

Цели и задачи деловой игры

Современный менеджмент выделяет в числе методов работы руководителя:

- а) организационные,
- б) административные,
- в) экономические,
- г) социально-психологические.

Цель настоящей деловой игры - решить вопросы материальной мотивации работника фирмы с непосредственным участием тех, кому она предназначена. Используется подробно изученный и проверенный на практике способ повышения эффективности коллективной деятельности, получившей название в литературе "метод группового решения", т.е., в сущности, речь идет о принятии коллективного управленческого решения. Особенность этого метода - возможность групповой дискуссии. Вместе с тем практика использования метода показала, что групповая дискуссия и решения, принимаемые группой, не всегда обладают достаточно выраженным положительным эффектом. Если процедура сводится к простому голосованию, то принимаемое решение оказывается психологически малоэффективным. Формальное участие в голосовании не становится достаточным для действительной мотивационной включенности и личностной вовлеченности в процесс принятия группового управленческого решения. Принятие группового решения по материальной мотивации работника разбивается на несколько этапов. К обсуждению с самого начала и на равных правах привлекаются все без исключения работники подразделения. Студенты выступают в роли членов коллектива подразделения, например кадрового. Соблюдение равных прав всех участников игры, как и при принятии коллективного решения на деловом совещании, удовлетворяет такие важные социальные потребности, как потребность в статусе, уважении, внимании, общении и т.д., способствует реализации естественного желания каждого высказать свое мнение и утвердить его в групповом решении. В процедуре дискуссии каждый член коллектива становится не только объектом управления, но и его субъектом, что полностью отвечает требованиям участия коллективов, рядовых работников в руководстве фирмой.

Порядок проведения деловой игры

Первый этап

Студентам (10-15 чел.) разъясняются цель и задачи игры. Цель игры - принять групповое решение по вопросу материальной мотивации за квартал среди работников подразделения. Важное условие - принять решение, за которое высказались бы все участники дискуссии. При этом необходимо сохранить такой психологический климат, чтобы не оказалось ни одного "недовольного". На это требуется 15-20 мин времени преподавателя. Затем участники "игры" дают согласие на предложение провести такую дискуссию (ее целесообразность), а также подтверждают свою готовность обсуждать основания и критерии материальной мотивации работника. Первый этап считается завершенным лишь при условии, что все участники высказали положительное отношение к цели, к условиям дискуссии. Студентам раздаются задания, заготовленные карточки, где они должны проставить свои фамилии и ответить "да" или "нет" на участие в дискуссии. В случае отдельных несогласий следует дополнительное разъяснение. На это уходит 5-6 мин.

Второй этап

Групповая разработка вопросов, которые будут обсуждаться. Главными, естественно, окажутся показатели, которые необходимо учитывать при выдвижении работников на получение материального вознаграждения. На это уходит 10-15 мин.

Третий этап

Обсуждаются критерии вознаграждения, предложенные участниками "игры". Каждый "сотрудник" называет 4-5 критериев. Преподаватель обобщает критерии и в ходе "игры" перечисляет их. Таких показателей окажется около 8:

- 1) производительность труда;
- 2) выполнение оперативных заданий;
- 3) качество работы;
- 4) ее трудность и новизна;
- 5) значимость выполняемой работы;
- 6) своевременность ее завершения;
- 7) производственная загруженность;
- 8) трудовая дисциплина.

Далее следует обсуждение этих 8 критериев, и в случае единогласного их одобрения можно переходить к четвертому этапу дискуссии. На третий этап уходит 15-20 мин (если обсуждение усложняется). Согласие с общими критериями подтверждается в той же форме и на той же карточке, что уже фигурировала на первом этапе (их раздает преподаватель). Здесь же выписываются критерии.

Четвертый этап

Принятие группового решения: участники дискуссии дают друг другу оценки в пятибалльной системе предложенных критериев. Эту работу можно проводить в качестве домашнего задания. Затем следует поручить студентам (комиссии из 3-5 чел.) подсчитать баллы всех участников и распределить их по местам.

Подведение итогов деловой игры

При активном включении в работу всей группы ("сотрудников") удастся не только получить правильное и объективное групповое решение довольно сложной проблемы, но и значительно усилить деловую мотивацию, т.е. улучшить деловой климат коллектива. Выработка группового решения оказывается действительным инструментом для сплочивания коллектива, помогает всем, в том числе и руководителю фирмы выявить недостатки в работе, вскрыть резервы дальнейшего повышения количества и качества труда, обратить внимание участников "игры" на те стороны производственной деятельности и корпоративной культуры, которые были скрыты для многих из них.

В процессе проведения деловой игры участники заполняют приложения 1-4 в соответствии с разъяснениями преподавателя.

Ф.И.О. участника дискуссии

1. Согласен ли участвовать в дискуссии да, нет

2. Критериями, влияющими на право получения материального вознаграждения, считаю:...

3. После обсуждения предложений всех участников дискуссии согласен со следующими критериями:...

4. Считаю, что по этим критериям мои коллеги заслуживают следующих оценок (по пятибалльной системе).

№ п/п	Ф.И.О.	Критерии					Общее количество баллов

№ п/п	Ф.И.О. членов коллектива	Оценки участников						Общее количество баллов	Средний балл

п/п	Ф.И.О. членов коллектива	Место, занятое членом <u>КОЛ-ЛЕКТИВА</u>	Сумма вознаграждения	Примечание

ПРИКАЗ
о квартальном премировании работников кадровой службы

Генеральный директор фирмы И.И. Иванов

Деловая игра «Каким должен быть руководитель».

Принимая решение и контролируя работу подчиненных, руководитель действует в соответствии с существующим законодательством и уставом фирмы. Однако каждый руководитель проявляет при этом свою индивидуальность и использует характерные для него способы действий в управленческом процессе, свой стиль руководства. Стиль формируется всей совокупностью социальных и моральных отношений в коллективе, но именно руководитель, на каком бы уровне он ни находился, осуществляет воспитательную работу с подчиненными. Работа по управлению требует особых свойств: можно быть сильным агитатором и совершенно не пригодным администратором. Чтобы управлять, нужно быть компетентным, нужно до точности знать условия производства, иметь достаточно высокий уровень образования.

Цели и задачи деловой игры

На предварительном этапе игры излагаются:

- принципы подбора, оценки и расстановки кадров;
- способы работы с кадрами, их рационального использования с учетом профессионального уровня, компетентности, личных наклонностей:
- система подготовки и переподготовки кадров. Преподаватель напоминает студентам о том, какие требования предъявляются к руководителю на современном этапе. Устанавливается, что в рамках проводимой игры эти требования будут рассматриваться без учета должности, места в иерархической системе и профессиональной направленности.

Преподаватель формирует из студентов команды по 4 человека в каждой и организует выборы лидеров в подгруппах.

Отдельно следует остановиться на регламентации игры, времени, выделяемом на те или иные процедуры, а также на выступлениях лидеров. Студенты подробно информируются о системе оценки их работы, применяемых критериях и принципах, способах определения победителей.

Система оценки

Все основные действия (выполняемые работы) команд подлежат оценке. В частности, в ходе игры предусмотрено выставлять следующие баллы [командам](#) и их лидерам:

- за подготовку [материалов](#), осуществляемую каждым членом [команды](#) самостоятельно, по первоначальному формированию перечня основных требований к [руководителю](#) (проставляется самой [командой](#)): от 4 баллов за первое место до 1 за последнее;

- за подготовку [командой](#) в целом сводных [материалов](#) по основным требованиям и защиту своей позиции перед студентами (проставляются [командами](#) в [зависимости](#) от данного той или иной [команде](#) места): от 6 баллов за первое место до 1 за последнее. Баллы получает вся [команда](#) и каждый ее член (при третьем месте -4 балла, каждый член [команды](#) также получает по 4 балла);

- за интересный нестандартный подход к решению проблемы, многовариантность и многоплановость рассмотрения вопроса. Каждая подгруппа имеет 2 поощрительных балла и может дать оба одной из команд либо по одному баллу двум [командам](#). Эти баллы также распространяются на всех членов [команды](#);

- за интересные по существу вопросы, задававшиеся при обсуждении [предложений](#) той или иной [команды](#) (подгруппа может дать одному или двум участникам игры (персонально) закрепленные за ней в этих целях два балла);

- за выборы лидера [команды](#). Один балл присуждается персонально избранному лидеру [команды](#);

- за активное участие в игре. [Данные](#) баллы выставляются преподавателем из расчета 2 баллов для командного поощрения (одна или две [команды](#) - 2 или 1 балл) и из расчета 3 баллов для персонального поощрения (для одного - 3 балла, для 2-2 или 1 балл, для 3 играющих - по 1 баллу). Баллы заносятся счетчиком (помощником преподавателя) в специальный журнал (отдельно: игрок и [команда](#)) и служит для определения групповых персональных победителей [деловой игры](#).

Порядок проведения игры

1. Каждой из команд дается поручение разработать набор требований к руководителю:

- [команда](#) № 1 - "Морально-этическая характеристика [руководителя](#)": [руководитель](#) должен быть ...;

- [команда](#) № 2 - "[Дисциплина](#) и отношение к труду";

- [команда](#) № 3 - "Уровень знаний и организаторские способности";

- [команда](#) № 4 - "Обеспечение эффективной работы";

- [команда](#) № 5 - "Черты характера";

- [команда](#) № 6 - "Социально-психологическое направление".

На первом этапе каждый член [команды](#) работает над составлением перечня требований к [руководителю](#) самостоятельно. Затем [команда](#) выносит коллективное решение: какой перечень может быть признан лучшим (1-е место - 4 балла), какой займет второе место и т.д. Одинаковые места присуждать запрещается. Результаты работы (баллы с Ф.И.О. студентов и номером [команды](#)) сообщаются преподавателю (счетчику), и [данный](#) этап завершается.

2. [Команды](#) под руководством лидера обобщают перечни и подготавливают сводный материал. Разработанный внутри команды перечень требований по заданному направлению переписывается на отдельный бланк для ознакомления с ним других подгрупп.

3. [Команды](#) по часовой стрелке передают из подгруппы в подгруппу оформленные бланки. Лидер подгруппы организует обсуждение переданного [материала](#) и перенесение изложенных в нем требований на лист сводных требований. Таким образом к концу этапа у каждой [команды](#) есть общий список требований с указанием, какая его часть какой [командой](#) разработана. Подгруппы анализируют правильность и четкость изложения требований, готовятся защищать свою точку зрения, а также готовят вопросы к другим командам.

4. Лидеры каждой из команд выступают с краткими сообщениями по подготовленным подгруппой материалам, обосновывают позицию подгруппы, отвечают на вопросы представителей других команд. В ходе выступлений преподаватель фиксирует на доске принятые всеми командами варианты требований, составляя единый откорректированный перечень качеств к руководителю по заданным направлениям.

В завершении этапа каждая команда оценивает (расставляет по недублирующимся местам с 1-го по 5-е места) итоги работы других подгрупп. Оценка для своей команды не проставляется. Подгруппа, набравшая наименьшую сумму мест, получает наибольшее количество баллов - 6. Вторая по сумме мест команда получает 5 баллов и т.д.

5. На заключительном этапе игры команды выставляют поощрительные баллы другим подгруппам за интересные, нестандартные подходы к решению проблемы, а также баллы (персонально) тем участникам, которые задавали наиболее деловые и конструктивные вопросы. Информация о распределении баллов передается счетчику, который одновременно с подсчетом и занесением данных в журнал контролирует правильность представления оценок. В этот же период дополнительные баллы получают и лидеры команды. Свои оценки (баллы) сообщает с краткими комментариями и преподаватель. После окончания подсчета организатор игры объявляет ее итоги как в личном, так и в командном зачете.

Подведение итогов деловой игры

Преподаватель, ведущий деловую игру, разбирает ее ход, акцентируя внимание студентов как на правильных, так и на ошибочных решениях. С помощью перечня, записанного на доске, преподаватель разъясняет соотношение и взаимосвязь требований, указывает на их полноту или на недостаточный охват проблемы. Предлагает студентам переписать в тетради разработанный всей группой перечень требований к руководителю, обдумать его и к следующему занятию попробовать дополнить и откорректировать. Подготовленный в ходе деловой игры перечень требований к руководителю, подтвержденный статистикой, может иметь и практическое значение для разработки разного рода методических материалов, проведения аттестации руководителей и других категорий работников. Результаты игры могут быть использованы и при проведении других деловых игр, таких, как оценка качеств других категорий работников, самооценка, сравнение руководителей различных организационных структур.

2. Деловая игра «Беседа руководителя фирмы с подчинёнными»

Цели и задачи деловой игры

Деловая игра ставит цель дать студентам практические навыки подготовки и проведения бесед. Занятие проводится ролевым методом. По окончании деловой игры студенты-эксперты активно обсуждают результаты, коллективно устанавливают наиболее удачные моменты проведенных бесед, их слабые стороны и нежелательные элементы, отмечают недопустимые формы бесед. За неделю до проведения практического занятия студенты получают методические рекомендации по его проведению. Затем преподаватель формирует пары беседующих. В образованных парах либо преподаватель, либо сами студенты по его разрешению назначают на роли руководителя фирмы и начальника отдела. Во внеучебное время студенты с учетом выделенной им роли письменно выполняют домашнее задание. Накануне практического занятия преподаватель собирает и анализирует домашнее задание. По результатам выбираются три наиболее показательные пары беседующих. Остальные студенты назначаются на роли экспертов. Номенклатура должностей определяется в зависимости от категории и состава группы: генеральный директор - начальник финансового отдела либо заместитель генерального директора - начальник отдела маркетинга.

Порядок проведения деловой игры

Общая продолжительность занятия - 90 мин; проведение деловых бесед - 30 мин (на проведение одной беседы выделяется 10 мин; пары беседующих располагаются в холле

вне [аудитории](#) и вызываются в [аудиторию](#) поочередно); работа [экспертов](#) по вопросам (после проведения каждой беседы [экспертам](#) выделяется 5 мин); выступления [экспертов](#) - 30 мин; подведение итогов игры преподавателем - 15 мин.

Состав учебных групп:

- [руководитель фирмы](#) - 1 чел.;
- начальник финансового [отдела](#) - 1 чел.;
- группа [экспертов](#) по анализу действий [руководителя](#) и начальника [отдела](#) - 5-6 чел.

В одной [аудитории](#) с одним преподавателем работает группа 25 чел., из них: 3 игровые группы - 9 чел.; 4 группы [экспертов](#) - 16 чел.

Занятие должно проводиться в подготовленной [аудитории](#), позволяющей участникам провести деловую беседу, а [экспертам](#) - оценить действия участников. С этой целью необходимо установить два учебных стола таким образом, чтобы приблизить обстановку к реальным условиям беседы в кабинете генерального директора [фирмы](#).

Сценарий [деловой игры](#)

Итак, вы - [руководитель фирмы](#), вам непосредственно подчинен ряд [отделов](#). Ваше личное положение в [организации](#) прочное, вы пользуетесь [репутацией](#) творчески мыслящего специалиста и хорошего организатора. Принципиальных разногласий с подчиненными руководителями нет. Сами вы считаете себя профессионалом и неплохим психологом. Ваши подчиненные, как вам кажется, откровенны с вами и верят вам. [Фирма](#) выполняет большой объем работ, успешно справляется с программой, стабильно выполняет заказ, находится на хорошем счету. В значительной степени это и заслуга руководства, сумевшего создать и постоянно поддерживать хороший социально-психологический климат в [коллективе](#). Как правило, регулярно вы проводите с начальниками [отделов](#) индивидуальные беседы, цель которых укрепить личные контакты, выяснить настроения и отношение к делу, информировать их о перспективах, обсуждать "наболевшие" вопросы. Сегодня вы пригласили на беседу начальника [отдела](#) Николаева Петра Семеновича. Николаев практичен, энергичен, [активен](#). Волевой человек, наделен умением подчинять себе людей. Решителен, умеет рисковать, всегда готов принимать ответственные решения, настойчив и упорен в работе. Любит [коллектив](#), пользуется уважением коллег и подчиненных. Деятельность его [отдела](#) оценивается, как правило, очень высоко. Последнее время вы с огорчением стали отмечать, что начальник [отдела](#) Николаев постепенно отрывается от своих коллег, отказывает им в помощи, ссылаясь на [занятость](#), безучастно относится к людям, [предложениям](#) своих коллег, делает им иронические, обидные замечания. В [отделе](#) Николаева наряду с хорошей оценкой в целом высокая [текучесть кадров](#). До вас [доходят](#) сведения, что Николаев стал груб с подчиненными и невыдержан. Вам кажется, что, умея распределять работу между отдельными исполнителями, чем достигается их высокая [отдача](#), он не содействует квалификационному [росту](#) работников.

Задача [исполнителя](#) роли [руководителя](#)

На основании имеющейся [информации](#) разработайте модель проведения деловой беседы, для чего письменно составьте перечень вопросов:

1. Что следует сделать для того, чтобы с начала беседы создалась атмосфера взаимопонимания и доверия?
2. Учитываю ли я настроение и позицию Николаева?
3. Последовательно ли иду к поставленной цели и придерживаюсь ли разработанного плана?
4. Как я реагирую на ответы и критику?
5. Удерживал ли он инициативу в своих руках?
6. Не попал ли я под влияние Николаева?
7. Кто из нас более говорил?
8. Кто лучше нас умеет слушать?
9. Дал ли я какие-нибудь рекомендации Николаеву?
10. Правильное ли решение я принял?

11. Какое решение следовало принять?

12. Послужит ли такая беседа укреплению авторитета руководителя и установлению деловых товарищеских отношений?

В заключение следует дать общую оценку состоявшейся деловой беседе.

Задача участников экспертной группы

Цель - оценить, как исполнитель справился с ролью начальника отдела и успешным ли было его участие в деловой беседе.

1. Был ли он готов к деловой беседе по заданной ситуации?
2. Как отреагировал на сообщение о теме и цели беседы?
3. Достаточно ли корректно, исчерпывающе и ясно отвечал на вопросы или уходил от них?
4. Последовательно ли придерживался выбранной позиции?
5. Как реагировал на вопросы и информацию руководителя?
6. Попытался ли он овладеть инициативой?
7. Кто больше говорил?
8. Кто лучше умел слушать?
9. Уместны ли были вопросы Николаева к руководителю?
10. Старался ли он расположить руководителя к себе?
11. Пытался ли переменить тему разговора? 12. Сделал ли Николаев какие-нибудь выводы? 13. Была ли полезна беседа для Николаева?

В заключение следует дать общую оценку деловой беседе.

Методические рекомендации

Автор книги "Как проводить деловые беседы" Н. Мицич обращает внимание на то, что руководители и специалисты не придают должного значения коммуникативной стороне делового общения. Он отмечает, что отсутствие умения вести деловую беседу является пробелом в профессиональной подготовке руководителей и приводит к значительным экономическим потерям. Автор делает вывод, что грамотное проведение беседы увеличивает производительность труда работников персонала управления с 2 до 20%. Беседа - это обмен информацией с целью разрешения конкретных проблем. Очень важно на основе анализа производственной обстановки правильно определить цели переговоров, темы, которые должны быть обсуждены в ходе беседы, состав ее возможных участников, время проведения. Огромную роль играет инициатива в беседе. Если инициатива остается в руках руководителя, он будет контролировать ситуацию.

Подготовка к беседе

Когда беседа уже назначена, составляется план ее проведения. Первая задача - определить цели беседы, затем желательно проанализировать личность собеседника: каково его служебное положение, компетентность, функции, особенности, желания, его возможная позиция в отношении темы беседы и т.п. Ответы на эти вопросы позволят представить оперативную ситуацию.

Следующий шаг - разработка стратегии достижения целей и тактики ведения беседы, что достигается разработкой подробного плана беседы. В плане обычно намечаются:

- вступление, которое сразу ориентировало бы собеседника на цели и конкретное содержание беседы;
- перечень основных вопросов, которые должны быть заданы, чтобы выяснить существо интересующих проблем;
- предварительная формулировка заключительных предложений по обсуждаемым вопросам, а также компромиссные решения на тот случай, если будет утерян контроль за ходом беседы.

До начала беседы полезно еще раз просмотреть план проведения беседы, уточнить некоторые детали:

1. Все ли я тщательно продумал?
2. Вполне ли я готов правильно ответить на возможные вопросы собеседника?

3. Пытался ли я представить себя на месте собеседника и понять его?
4. Является ли мой план беседы точным, ясным и корректным?
5. Не вызовет ли мой план беседы вопросов, на которые я не смогу ответить?
6. Выглядят ли мои формулировки естественными и убедительными?
7. Правильно ли составлен план беседы, логично ли его построение?
8. Все ли мои мысли выражены точно и ясно?
9. Правильно ли выбран тон изложения?
10. Если бы беседа была проведена со мною, остался бы я ею доволен?

Когда мы приступаем к беседе без предварительной подготовки, нам кажется, что мы сэкономили время. Однако неподготовленная беседа выявляет нашу недостаточную информированность. В ходе беседы почти наверняка возникнут вопросы, требующие новых сведений и аргументов, которые в нужный **момент** мы не можем представить и использовать. Без предварительной подготовки беседа может выйти из-под контроля, затянуться, может быть утеряна инициатива и т.п. Важный элемент подготовки беседы - заблаговременное предупреждение будущего собеседника о цели и времени беседы. Это снимет ненужное напряжение, позволит лучше подготовиться к беседе. Следует правильно выбрать место проведения беседы. Например, если намечена ознакомительная либо дисциплинарная беседа, то для усиления ее официального характера лучше выбрать кабинет. Беседы для получения **информации** целесообразно проводить на **рабочем месте** подчиненных, где они будут чувствовать себя увереннее и быстро подберут необходимый материал.

Проведение беседы

Важное значение для успешного проведения беседы имеет ее первая фаза - начало. На этом этапе необходимо установить контакт с собеседником, создать благоприятный климат, пробудить у собеседника интерес к беседе. Несколько теплых слов собеседнику, шутка, положительные замечания, относящиеся к успеху в **производственной деятельности** и т.п., позволят снять напряженность, установить взаимопонимание. Можно увязать беседу с предшествовавшими встречами, обсудить общие проблемы. Метод прямого подхода (без вступления) годится лишь для кратковременных и не слишком важных деловых **контактов**. Основной этап беседы - обмен **информацией** в целях выработки конструктивного решения поставленной проблемы. Умение слушать собеседника требует терпения, внимания, такта, сосредоточенности. Участникам беседы полезно помнить один из советов Цицерона: " Не следует завладеть разговором, как вотчиной, из которой имеешь право выжить другого; напротив, следует стараться, чтобы каждый имел свой черед в разговоре, как и во всем остальном". Практика показывает, что слушать - дело не простое, слушая, человек нередко устает больше, чем когда говорит. Считается, например, что **руководители** 80% рабочего времени тратят на беседы (с подчиненными, работниками сторонних **организаций**). Примерно половину этого времени он слушает собеседника. От умения слушать и уважать участника беседы зависит полнота, достоверность сообщаемой **информации**. Для поддержания должного внимания во время беседы требуется определенное умственное напряжение. Целый ряд причин может вызывать ослабление внимания, например внешность говорящего, его голос, произношение; высокая скорость мыслительных процессов. Мы думаем примерно в 4 раза быстрее, чем говорим, большую часть времени мозг свободен и может легко отвлечься от речи говорящего; отсюда привычка слушать "вполуха", готовить возражения и контраргументы, когда собеседник еще не закончил говорить, и т.п. Необходимо вызвать внутреннюю готовность слушать, поддерживать сосредоточенность, чему способствует активная поза. Важно мысленно анализировать тезисы собеседника, стараться запомнить основные **пункты** сказанного, попытаться понять план речи. Точность передачи **информации** в устной форме достаточно высока. Однако порой возникают потери, достигающие 50% объема исходной **информации**. В беседе следует оперировать простыми, ясными и убедительными понятиями. Темп беседы должен учитывать особенности характера и привычек собеседника. Тон, тембр голоса, интонации имеют существенное значение. По подсчетам специалистов, интонация может нести 40% **информации**. Ручка и бумага необходимы в процессе проведения беседы. Все важные **данные** нужно фиксировать на бумаге. При проведении беседы важна правильная постановка вопросов. Например, "закрытые" вопросы, которые требуют ответа "да" или "нет", создают напряженную атмосферу, собеседник лишается возможности высказать свое мнение, перечислять какие-то факты, что приводит к потерям **информации**. Постановка таких вопросов правомерна лишь в тех случаях,

когда нужно быстро получить согласие, подтверждение и т.п. При постановке вопросов необходимо следить за тем, чтобы была не потеряна инициатива, последовательность в развитии темы, чтобы беседа не переключалась на [интересы](#) и проблемы собеседника. В процессе беседы необходимо умело пользоваться чувством эмпатии (перевоплощения), т.е. иметь представление о том, что думает собеседник по поводу затрагиваемых в беседе вопросов, что он чувствует и чего хочет, т.е. насколько его личные цели согласуются с целями, которые ставятся в беседе.

Заключение

Заключение - последний этап беседы, этап принятия решения. К нему можно переходить, если:

- с помощью информационных и контрольных вопросов беседа велась в нужном направлении;
- приведены аргументы, действенные для данного собеседника;
- на поставленные вопросы даны удовлетворяющие собеседника ответы;
- аргументированно сняты все замечания и возражения;
- установлен контакт с собеседником и создана благоприятная атмосфера для завершения беседы.

Очень важно отделить завершение беседы от других ее фаз с помощью таких, например, выражений, как "давайте подведем итоги", "мы подошли к концу нашей беседы" и т.п. Завершение беседы нельзя сводить к простому повторению наиболее важных положений. Основные идеи нужно ярко выделить, их количество сократить. Вывод из беседы (принятое решение) должен прозвучать ясно, убедительно, недопустима расплывчатость формулировок. Опытные [руководители](#) на этапе подготовки беседы обдумывают две или три группы заключительных [предложений](#) и в [зависимости](#) от ее хода выбирают одну из них. Желательно оставлять в [запасе](#) один сильный аргумент на тот случай, если собеседник в [момент](#) принятия решения начнет колебаться. По окончании беседы следует поблагодарить собеседника, высказать свое отношение к принятому решению, выразить уверенность, что он также удовлетворен результатами беседы.

Подведение итогов [деловой игры](#)

По окончании беседы целесообразно подвести ее итоги, выяснить, достигла ли она цели, в чем ее [ценность](#), каковы недостатки. Важно критически разобрать свое поведение, определить причины собственных ошибок. Можно разработать контрольную анкету "Почему мы не достигли цели беседы". Представленная в анкете совокупность вопросов позволяет провести критический самоанализ ошибок, чтобы не повторять их в будущем.

Практические [рекомендации](#) по ведению беседы

Внимательно выслушивайте собеседника до конца. Это не только знак уважения к нему, но и профессиональная необходимость. Не пренебрегайте предубеждениями собеседника, всегда лучше их учитывать. Избегайте недоразумений и неверных толкований! Многие деловые беседы и дискуссии оказывались бесплодными из-за неясного, запутанного, растянутого и непонятного изложения. Уважайте своего собеседника, цените его аргументы, даже если они слабы. Если собеседник ниже вас по должности, нелепо демонстрировать свое личное или профессиональное превосходство над ним. Будьте всегда вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Конечно, вежливость не должна перерасти в дешевую лесть или подхалимаж. Заранее составляйте план беседы, отработайте наиболее важные формулировки. Подумайте о том, какие применить средства для направления беседы к желаемому результату и для предотвращения возможных отклонений. Даже простая модель ориентации беседы может оказаться очень полезной, ее нужно лишь приспособить к данному случаю. Задавайте больше вопросов, чтобы ситуация выкристаллизовалась как можно раньше. Наблюдайте, слушайте и оценивайте реакции собеседников, а выводы используйте для продолжения деловой беседы или возможного изменения в нужном вам плане. Не отвлекайтесь на побочные мысли. Скорость мышления примерно в четыре раза больше скорости речи. Используйте "[свободное время](#)" вашего мышления на критический анализ.

Деловая игра «Менеджер как субъект управления»

Продолжительность игры: 4 часа

I. Цель игры

Основная цель игровой деятельности – анализ использования рабочего времени менеджера, выявление важнейших "поглотителей" и путей их устранения. Дополнительно участникам необходимо произвести расчеты времени, эффективно используемого менеджером, и дневных потерь и обобщить результаты, проанализировав структуру рабочего времени руководителя.

II. Техническая подготовка

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

1. рабочее место менеджера. Например: письменный прибор, телефон, калькулятор, индивидуальное задание и деловые бумаги и т.д.;
2. рабочее место секретаря. Например: папка с деловыми бумагами, телефон, поднос, чайный сервис и т.д.;
3. папку с деловыми бумагами для подчиненного менеджера. Например: квартальный отчет, сведения о поставщиках и т.д.;
4. информацию для представителя поставщика с указанием предмета и условий договора (выбор произволен);
5. часы для наблюдателей;
6. -идентификаторы участников игры;
7. таблицы наблюдений по форме табл.2 (2-3шт.), аналитические таблицы по форме табл. 3,4,5 (15шт.).

III Участники игры и их функции

1. Менеджер (начальник отдела фирмы). Выполняет определенный объем работы в ходе игры, по возможности не отвлекаясь на посторонние разговоры, посетителей, телефонные звонки и т.д. В течении рабочего дня он принимает оперативные управленческие решения, выполняет возложенные на него обязанности в соответствии с занимаемой должностью. В качестве индивидуального задания менеджер отвечает на вопросы тестов, решает задачи, предложенные преподавателями. В течении рабочего дня у менеджера заранее запланирована встреча с представителем фирмы-поставщика. Целью переговоров является заключение договора поставки какого-либо товара на взаимовыгодных условиях. В переговорах принимает участие подчиненный-работник отдела, возглавляемого менеджером. В ходе игры менеджер может делегировать выполнение отдельных задач подчиненному и секретарю.

2. Начальник (генеральный директор фирмы). В процессе игры требует по телефону от менеджера представить в кратчайшие сроки отчетные документы. Например, квартальный отчет для подготовки доклада на встречу с акционерами, информацию о конкретном поставщике, интересующимся ходом решения кадрового вопроса в отделе.

3. Подчиненный менеджера (сотрудник отдела). Докладывает менеджеру о состоянии текущей работы, интересуется ходом решения кадрового вопроса. К своим обязанностям относится безответственно, к докладу не готов, рабочие документы находятся в беспорядке.

4. Секретарь менеджера. Сообщает ему обо всех телефонных звонках, посетителях, выполняет поручения менеджера, предлагает посетителям кофе. В конце рабочего дня отпрашивается у менеджера по "личному делу" и далее не участвует в игре. Несколько навязчива, иногда отвлекает менеджера от работы.

5. Коллега менеджера (сотрудник другого отдела). В рабочее время отвлекает менеджера разговорами на посторонние темы (о спорте, о политике, отдыхе и т.д., делится с ним личными проблемами, мешает выполнению работы менеджера.

6. Представитель фирмы-поставщика. Опоздывает на заранее запланированную с менеджером встречу, долго извиняется и оправдывается, ведет переговоры с менеджером, детально обсуждая условия поставки. В ходе игры может отвлекать менеджера разговорами на посторонние темы.

7. Клиент (представитель фирмы- потребителя. Приходит на прием к менеджеру без предварительной договоренности с целью предъявить претензии к качеству товара, приобретенного его фирмой несколько дней назад. Пытается получить денежную компенсацию, вернуть товар. Настойчив, безапелляционен.

8. Жена менеджера отвлекает менеджера от работы телефонными разговорами на бытовые темы (покупки, здоровье детей, и т.д.). Взбалмошна, импульсивна, обидчива, навязчива.

9. Наблюдатели. Осуществляют хронометраж рабочего дня менеджера, заполняют таблицу учета временных затрат (табл.1)

IV Порядок проведения деловой игры

1. Ведущий преподаватель распределяет роли между студентами группы. Студента, играющего роль менеджера, удаляют из аудитории, преподаватель-ассистент объясняет его задачи.

2. Ведущий преподаватель конкретизирует содержание ролей участникам игры и знакомит их со сценарием.

3. Второй преподаватель-ассистент объясняет наблюдателям их функции и знакомит с правилами ведения хронометража и заполнения таблиц наблюдения.

4. Ассистенты заранее готовят рабочие места действующих лиц.

5. Участники игры прикрепляют таблички - идентификаторы, и студент – "менеджер" приглашается в аудиторию.

6. По команде ведущего игра начинается. Фиксируются моменты начала и окончания игры.

Таблица 1. Учет временных затрат менеджера

Вид деятельности	Интервал времени	Продолжительность, мин.
1	2	3

V. Подведение итогов деловой игры

1. По окончании деловой игры проводится анализ использования рабочего времени менеджера. Обобщив результаты хронометража, проводимого наблюдателями, студенты классифицируют затраты времени менеджера и заполняют таблицы 3 и 4.

Таблица 2. Эффективное время работы менеджера

Вид деятельности менеджера	Интервал времени	Продолжительность, мин.
1	2	3
Текущая работа с документами	10.00-10.20	20
Разговор с начальником	10.25-10.27	2
Итого		

Таблица 3. Дневные потери рабочего времени

Интервал времени	Продолжительн., мин.	Вид помехи	Источник помехи	Причина помехи
14.30-14.35	5	Телефонный разговор	Жена менеджера	Решение бытовых проблем
16.30-16.31	1	Телефонный разговор	Неизвестное лицо	Ошибочный звонок
Итого				

2. Студенты анализируют итоги таблицы 3 и 4, на основе чего рассчитывают и представляют графически структуру использования рабочего времени менеджера (см. рис.2).

3. Используя данные таблицы 4, студенты проводят анализ дневных потерь, их классификацию в соответствии с приведенным ниже перечнем, выявляют важнейшие "поглотители" времени и определяют меры по их устранению

Таблица 4. Анализ дневных потерь рабочего времени

"Поглотители" времени	Причины потерь времени	Меры по устранению
1	2	3

4. Важнейшие поглотители времени

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Стремление слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, "заваленный" письменный стол.
7. Нерациональное чтение документов.

8. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
9. Поиски нужных записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
10. Недостатки кооперации или разделения труда.
11. Отрывающие от дел телефонные звонки.
12. Незапланированные посетители.
13. Неспособность сказать "нет".
14. Неполная, запоздалая информация.
15. Отсутствие самодисциплины.
16. Неумение довести дело до конца.
17. Затяжные совещания.
18. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
19. Отсутствие связи или неэффективная обратная связь.
20. Разговоры на частные темы.
21. Нерациональная система ведения деловых записей.
22. Синдром "откладывания".
23. Желание знать все факты.
24. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
25. Слишком редкое делегирование (перепоручение дел).
26. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

5. По окончании деловой игры студентам может быть предложен следующий тест.

«Самоменеджмент: насколько хорошо вы справляетесь со своей работой?».

Студенты отвечают на 10 вопросов, заполняя таблицу 5, используя оценочную шкалу (см. таблицу 6).

Таблица 5. Итоговая таблица к тесту «Самоменеджмент»

Номер вопроса	Вариант ответа	Балл за ответ
1	2	3
Сумма баллов		

Таблица 6. Оценочная шкала к тесту «Самоменеджмент»

Вариант ответа	Балл за ответ
1	2
Почти никогда	0
Иногда	1
Часто	2
Почти всегда	3

Вопросы теста «Самоменеджмент»

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день я пытаюсь, по возможности, освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно собираемых совещаний.
7. Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане времени есть "окна", позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на немногих "жизненно важных" проблемах.
10. Я умею говорить "нет", когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

0-15 баллов: Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

16-20 баллов: Вы пытаетесь овладеть своим временем, но Вы не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21-25 баллов: У Вас хороший самоменеджмент.

26-30 баллов: Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время (7).

12.6 Вопросы контрольных работ

Контрольная №1.

1. Виды управления.
2. Менеджмент как наука. Менеджмент как практика. Менеджмент как искусство. Менеджмент как процесс. Менеджмент как аппарат управления. Роль менеджера в организации.
3. Понятия и значение принципов менеджмента. Классификация принципов.
4. Научные школы менеджмента.
5. Сущность организации. Законы развития организации и её жизненный цикл. Внутренняя среда организаций и её основные элементы. Внешняя среда и её характеристики.
6. Организационная структура управления.
7. Понятия коммуникаций и их значение в управлении. Виды коммуникаций. Процесс коммуникаций и его основные элементы.
8. Процесс принятия решения. Виды решения. Модели и методы принятия решений.

Контрольная №2.

1. Классификация функций управления.
2. Контроль и координация в менеджменте. Объекты контроля. Виды контроля.
3. Общая характеристика мотивации, её значение в управлении трудовой деятельностью. Классификация теорий мотивации: содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации.
4. Формальные и неформальные группы.
5. Понятие власти. Влияние и власть. Формы власти и влияния, их характеристики.
6. Природа и определение лидерства. Поведенческий и ситуационный подходы к лидерству.
7. Понятие стиля руководства. Классификация стилей руководства.
6. Понятие и природа конфликта. Типы конфликтов. Модели конфликтов. Методы управления конфликтами.
8. Этапы управления трудовыми ресурсами.
9. Результативность и эффективность менеджмента. Методы оценки эффективности менеджмента.

12.7 Фонд тестовых заданий для промежуточной аттестации (Итоговый тест по курсу)

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

1. Менеджмент
2. Управление*
3. Функция менеджмента

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

1. Менеджмент*
2. Управление
3. Функция менеджмента

3. Чем характеризуется авторитарное руководство

1. невмешательством руководства в процесс принятия решений
 2. разделением власти и участием работников в управлении
 3. высокой степенью единоличной власти руководителя*
4. Содержание какого понятия отражает следующее определение - вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения - это?
 1. Менеджмент
 2. Функция менеджмента
 3. Метод менеджмента*
5. Какому понятию соответствует следующее определение - способ воздействия на объект управления - это?
 1. Менеджмент
 2. Функция менеджмента
 3. Метод менеджмента*
6. В системе управления организацией - субъект управления - это?
 1. Управляющая подсистема*
 2. Управляемая подсистема
 3. Связующая подсистема
7. В системе управления организацией - объект управления - это?
 1. Управляющая подсистема
 2. Управляемая подсистема*
 3. Связующая подсистема
8. В каком виде может реализовано в процессе управления управляющее воздействие?
 1. Приказ, распоряжение, указание*
 2. План, задание*
 3. Отчет
 4. Данные контроля
9. В каком виде может быть реализована в процессе управления обратная связь?
 1. Приказ, распоряжение, указание
 2. План, задание
 3. Отчет*
 4. Данные контроля*
10. Можно ли представить процесс управления в виде схемы, общей для всех организаций, предприятий, фирмы?
 1. Можно*
 2. Нельзя
11. Что поступает в организацию из внешней среды?
 1. Цели
 2. Информация*
 3. Ресурсы*
 4. Директивные указания
 5. Отчетные данные
12. Что поступает во внешнюю среду из организации?
 1. Информация*
 2. Ресурсы
 3. Отчетные данные
 4. Готовая продукция*

13. Что является результатом деятельности объекта управления?

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

14. Что является результатом деятельности субъекта управления?

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

15. Что является предметом труда работников управления?

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

16. Метод «мозгового штурма» предполагает:

1. решение проблемы группой в рамках совместной деятельности*
2. решение проблемы отдельными экспертами, не имеющими возможности взаимодействовать
3. мотивирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей
4. обмен информацией между людьми

17. Что такое организационное управление?

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

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

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

19. Какие составляющие включаются в среду прямого воздействия организации?

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

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

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

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

1. Происходят*

2. Не происходят
 3. Происходят только в отдельных элементах
22. Что влияет на процесс принятия решений в организации?
1. Состояние внешней среды*
 2. Состояние внутренней среды*
 3. Решения зависят только от лиц, принимающих решения
23. Стил ь руководства это:
- 1.совокупность способов взаимодействия руководителя с подчиненными, коллегами, партнерами
 - 2совокупность способов воздействия руководителя на подчиненного*
 - 3особенности условий, в которых руководитель осуществляет свою деятельность (оформление кабинета, наличие референтов, консультантов и пр.)
 - 4.способ осуществления цели, недостижимый усилиями отдельно взятых людей
24. Процесс коммуникации это:
- 1.Обмен информации между двумя и более людьми*
 - 2Перекодировка информации
 - 3Восприятие послания получателем
 - 4Оценка информации.
 5. Оперативное управление
25. Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?
1. Планирование
 2. Организация*
 3. Мотивация
 4. Коммуникационные*
26. Какие функции обеспечивают координацию действий подчиненных руководителю лиц и подразделений?
1. Планирование
 2. Организация*
 3. Общее руководство
 4. Мотивация
 5. Контроль
27. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?
1. Планирование
 2. Организация
 3. Мотивация*
 4. Контроль
 5. Руководство
28. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют установить цели организации и обеспечить их выполнение?
1. Планирование*
 2. Организация
 3. Контроль
 4. Мотивация

29. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?
1. Планирование
 2. Организация
 3. Контроль*
 4. Мотивация
30. Для чего предназначена организационная структура управления?
1. Для установления целей организации
 2. Для обеспечения единства действия всех элементов организации*
 3. Для стимулирования действий работников организации
31. Что характеризует организационную структуру управления?
1. Уровни управления*
 2. Звенья управления*
 3. Виды ответственности
 4. Тип руководства
32. Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?
1. Производственные
 2. Линейные*
 3. Функциональные*
 4. Технологические
33. Что представляет собой уровень управления?
1. Вид ответственности
 2. Вид руководства
 3. Степень подчиненности и ответственности*
 4. Вид подчиненности
34. Какого метода менеджмента не существует:
1. материального и административного
 2. социально-психологического и экономического
 3. либерального и морального*
35. Какие связи существуют между звеньями в организационной структуре управления?
1. Вертикальные
 2. Горизонтальные
 3. Линейные
 4. Все вышеперечисленные*
36. Группа экономических методов менеджмента включает в себя методы.
1. трудовые нормативы
 2. внутрифирменное планирование
 3. экономическое стимулирование*
37. Что характеризуют функциональные вертикальные связи организационной структуры управления?
1. Наличие совместно решаемых звеньями задач
 2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам
 3. Подчиненность в рамках определенной функции*
38. Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления?

1. Наличие совместно решаемых звеньями задач*
 2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам
 3. Подчиненность в рамках определенной функции
39. Менеджмент как наука изучает...
1. рыночные отношения
 2. структуру рынка
 3. способы финансирования системы здравоохранения
 4. управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами *
40. Отметьте характеристики, присущие японской модели управления
1. борьба за лидерство
 2. умение работать в команде (группе) *
 3. нежелание рисковать
 4. пожизненный найм*
 5. одиноличный стиль управления
 6. деловые отношения строятся на личных контактах на основе взаимного доверия*
41. Кто является основоположником школы Научного управления?
1. Л. Портер
 2. А. Маслоу
 3. Д. Маккеланд
 4. Ф. Тейлор*
42. Кто из учёных не является представителем школы психологии и человеческих отношений?
1. Абрахам Маслоу
 2. Мари Паркет Фоллетт
 3. Фредерик Уинслоу Тейлор*
43. Когда возникла школа психологии и человеческих отношений?
1. 1930-е гг. *
 2. 1950-е гг.
 3. 1960-1970-е гг.
44. Бихевиоризм – это:
1. теория разделения труда
 2. теория изучения человеческого поведения*
 3. теория изучения классовой борьбы
45. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления?
1. Э. Мейо.
 2. Ф. Тейлор.
 3. М. Фоллетт
 4. А. Файоль*
46. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте?
1. Экономические*
 2. Бюрократические
 3. Административные*
 4. Социально-психологические*
 5. Демократические
47. SWOT – анализ предусматривает выявление и рассмотрение:
1. конкурентных преимуществ
 2. сильных и слабых сторон
 3. возможностей и угроз

48. Преимуществами функциональной структуры управления являются
1. возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала *
 2. ясность в распределении полномочий и ответственности *
 3. хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета
 4. возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
 5. создание условий для децентрализации в структуре управления.
49. С чего начинается процесс принятия решений?
1. формулировка миссии предприятия.
 2. постановка управленческих целей
 3. выявление проблемы*
 4. определение ответственного лица за принятие решений
50. Какая из человеческих потребностей является главной в теории мотивации МакКлелланда?
1. успех*
 2. свобода
 3. безопасность
 4. деньги
51. Что характеризует стиль руководства?
1. Схему подчиненности и ответственности
 2. Форму взаимоотношений руководителей и подчиненных*
 3. Связь кооперации и координации
52. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?
1. Экономических
 2. Административных*
 3. Социально-психологических*
 4. Правовых
53. Что отражено в «управленческой решетке Блейка-Моутона»?
1. Матричная структура
 2. Стиль руководства*
 3. Связь между звеньями структуры
54. Является ли конкретный количественный или качественный результат деятельности организации критерием эффективности менеджмента?
1. Является*
 2. Не является
55. Какие психологические факторы влияют на работника организации?
1. Внутренние*
 2. Внешние*
 3. Производственные
 4. Непроизводственные
56. Какие психологические методы может использовать руководитель для управления группой, отделом?
1. Методы формирования психологического климата в коллективе*
 2. Методы поощрения
 3. Методы наказания
 4. Методы профессионального отбора и обучения
57. Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?
1. Общей

2. Специфической*
3. Социально-психологической
4. Связующей

58. Что представляет собой делегирование полномочий?

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

59. Что представляет собой цель?

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

60. В каком виде могут быть представлены цели организации?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

65. Какие существуют подходы к менеджменту?

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

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

1. Метод «Дельфы»

2. Метод «Альпы» *
3. Метод «дерева целей»
67. Системой управления является:
 1. Совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность *
 2. Организационная форма управления
 3. Совокупность действий персонала управления, направленная на достижение целей
 4. Комплекс характеристик, отражающих состояние управления
68. Главной отличительной особенностью концепции менеджмента является:
 1. Системность принципов деятельности менеджера*
 2. Комплекс проблем, которые видит и решает менеджер
 3. Программа обучения менеджменту
 4. Стиль управления
69. Стратегия централизованной диверсификации предполагает:
 1. Расширение фирмы за счет производства непрофильной продукции на новом рынке
 2. Расширение существующего рынка за счет нового продукта и новой технологии
 3. Использование внутренних возможностей существующего бизнеса для производства новых продуктов*
 4. Нет правильного ответа
70. Делегирование полномочий означает:
 1. Изменение распределения полномочий в системе управления*
 2. Корректирование соотношения функций и полномочий управления
 3. Приведение в соответствие полномочий и ответственности за их реализацию
 4. Усиление человеческого фактора управления.

Критерии оценки

Результаты оцениваются следующим образом:

- Первый уровень подготовленности (1-3 балла) - < 50 % правильных ответов;
 Второй уровень подготовленности (4-7 баллов) - 50-69 % правильных ответов;
 Третий уровень подготовленности (8-9 баллов) - 69-85 % правильных ответов;
 Четвертый уровень подготовленности (10 баллов) - > 85 % правильных ответов.

13. Темы курсовых работ

1. Преимущества и недостатки организационных структур.
2. Управление персоналом. Методы оценки персонала.
3. Организация проведения деловых совещаний.
4. Организация проведения деловых переговоров.
5. Риск – менеджмент. Методы управления рисками в организации.
6. Концепция жизненного цикла организации.
7. Модель эффективного управления конфликтом.
8. Процесс коллективного принятия решения.
9. Проблемы развития менеджмента в России.
10. Управление материально-производственными запасами на предприятии.
11. Организация менеджмента в современных компаниях.
12. Специфика управления предприятием в рыночных условиях.
13. Особенности подготовки современного менеджера.
14. Управление инновациями.
15. Стратегическое управление.
16. Мотивация в западных теориях и отечественной практике.
17. Процесс принятия управленческих решений.
18. Коммуникации в организации.
19. Система точно-в-срок (Канбан).
20. Проблемы сочетания бюрократического управления и внутрифирменного предпринимательства.

21. Задачи, функции и методы работы менеджера.
22. Лидерство и стиль в управлении персоналом.
23. Управление качеством.
24. Структура управления организацией.
25. Управление производством на предприятии.
26. Планирование рабочего процесса.
27. Совершенствование обслуживания производства.
28. Производственная структура предприятия и пути её совершенствования.
29. Организация НИОКР на предприятии.
30. Организация контроля качества продукции.
31. Организация предприятий малого бизнеса.
32. Выбор организационно - правовой формы предприятия.
33. Организация сбыта продукции.
34. Организация производственного процесса на предприятии.
35. Организация управления качеством на предприятии.
36. Оперативное управление производством на предприятии.
37. Кадровая политика организации и её совершенствование.
38. Повышение качества трудовой жизни.
39. Совершенствование организации труда.
40. Подготовка и аттестация кадров на предприятии.
41. Движение кадров на предприятии и показатели их оборота.
42. Персонал фирмы: кадровый состав и условия его формирования.
43. Некоторые аспекты профессиональной ориентации и адаптации в коллективе.
44. Разработка структуры создания программы кадровой политики.
45. Совершенствование системы управления.
46. Мотивация и её роль в обеспечении эффективной деятельности организации.
47. Разработка стратегии антикризисного управления предприятием.
48. Система стратегического менеджмента.
49. Система управления персоналом организации и ее совершенствование в современных условиях хозяйствования.
50. Совершенствование организационной структуры предприятия (организации) или его отдельной службы.
51. Совершенствование организационной структуры предприятия.
52. Совершенствование системы и методов управления предприятием (организацией).
53. Совершенствование системы разработки и принятия управленческих решений в организации.
54. Совершенствование социально-трудовых отношений в организации.
55. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой.
56. Управление системой подготовки и переподготовки кадров на предприятии (в организации).
57. Эффективность менеджмента организации.
58. История развития менеджмента и его «школы».
59. Системность в менеджменте.
60. Основные различия российского и зарубежного менеджментов.
61. Соотношение менеджмента с экономикой и другими науками.
62. Демократизация управления - путь повышения эффективности организации.
63. Отличительные черты современного менеджмента.
64. Роль организационной культуры в успехе предприятия.
65. Ресурсы менеджмента и эффективность их использования.
66. Практические разновидности организационных структур.
67. Характеристика основных функций управления.
68. Характеристика методов управления.
69. Система методов управления организацией.
70. Стиль управления (руководства) и его влияние на эффективность организации.
71. Стратегическое и тактическое планирование.
72. Типы управленческих решений.
73. Принципы обеспечения эффективного материального стимулирования.
74. Цель и сущность трудовой мотивации.
75. Функция контроля в работе менеджера.

76. Функция контроля в менеджменте.
77. Управление нововведениями.
78. Имидж менеджера.
79. Работа менеджера над повышением деловой квалификации.
80. Планирование личного труда и анализ использования рабочего времени менеджера.
81. Менеджмент как наука об управлении людьми.
82. Эволюция функции планирования.
83. Организация менеджмента на предприятиях с участием иностранного капитала.
84. Специфика управления предприятием в рыночных условиях.
85. Этические аспекты менеджмента.
86. Мотивация в западных теориях и отечественной практике.
87. Процесс принятия управленческих решений.
88. Коммуникации в организациях.
89. Великие менеджеры столетия.
90. Инновационный менеджмент.
91. Женщина – руководитель: проблемы и достижения.
92. Задачи, функции и методы работы менеджера.
93. Теоретики и практики менеджмента.
94. Реинжиниринг: сущность, методика, результат.
95. Управление конфликтами.
96. Информационный менеджмент.
97. Национальные системы управления.
98. Проблемы развития управления в России.
99. Возможности использования зарубежного опыта менеджмента в российских условиях.
100. Роль менеджмента в обеспечении конкурентоспособности организации.
101. Национальные особенности управления в России.
102. Проблема сочетания бюрократического управления и внутрифирменного предпринимательства.

14. Вопросы к экзамену

1. Сущность и функции управления.
2. Принципы управления экономическими системами, формы и методы их реализации.
3. Эволюция теорий управления, современные теории управления.
4. Виды управления экономическими системами (традиционный, процессный, системный, ситуационный, синергетический).
5. Принципы системного подхода в управлении.
6. Ситуационный подход в процессе управления. Переменные ситуации и их влияние на эффективность организации.
7. Процессный подход в управлении. Функции процесса управления.
8. Количественный и креативный методы принятия решений.
9. Проблемы совершенствования системы управления на современном этапе.
10. Управление и менеджмент.
11. Понятие, сущность менеджмента. Функции, инструменты и методы.
12. Общие факторы управленческой деятельности и роль менеджера.
13. Характеристика менеджера, понимающего особенности управленческого труда.
14. Понятие и значение принципов менеджмента. Классификация принципов.

15. Общие и частные принципы менеджмента. Развитие принципов менеджмента.
16. Принципы менеджмента отдельных фирм.
17. Корпоративная культура.
18. Социальная ответственность и этика менеджмента.
19. Школы менеджмента. Достоинства и недостатки.
20. Понятие и общие характеристики организации. Законы развития и жизненный цикл.
21. Организация как объект современного менеджмента.
22. Основные элементы внутренней среды организации.
23. Характеристики внешней среды организации.
24. Основные подразделения организаций и их функции.
25. Понятие структуры управления организацией. Основные ее типы.
26. Современные тенденции в развитии организационных структур.
27. Коммуникации в менеджменте. Понятие коммуникаций. Коммуникационные барьеры, коммуникационные сети.
28. Принятие решений в процессе управления организацией (предприятием).
29. Классификация управленческих решений.
30. Технология принятия управленческого решения.
31. Учет факторов риска и неопределенности при принятии решений.
32. Методы принятия управленческих решений.
33. Контроль реализации управленческих решений.
34. Функции процесса управления. Содержание и механизм действия.
35. Классификация функций управления. Основные функции управления.
36. Стратегический менеджмент и его роль в повышении конкурентоспособности организации.
37. Виды стратегий (корпоративные, конкурентные, функциональные).
38. Показатели эффективности стратегического менеджмента.
39. Миссия организации и пути ее определения.
40. Анализ внутренней и внешней среды организации.
41. Управление мотивационным процессом. Первичные и вторичные потребности.
42. Содержательные теории мотивации.
43. Процессуальные теории мотивации.
44. Групповая динамика. Формальные и неформальные группы. Стадии развития группы.
45. Характеристика руководителя с высокой способностью формировать коллектив.

46. Стили управления.
47. Власть и способы ее реализации.
48. Функции, обязанности и качества руководителя. Подчиненные и их обязанности.
49. Лидерство в системе менеджмента. Лидер и менеджер.
50. Управление конфликтами в организации. Виды организационных конфликтов и формы их разрешения.
51. Стресс: понятие, проявления, причины.
52. Руководство и управление изменениями в организации.
53. Стадии проведения изменений в организации.
54. Процесс управления трудовыми ресурсами: основные этапы.
55. Методы оценки персонала. Аттестация.
56. Деловая карьера и ее организация.
57. Эффективность и качество менеджмента. Критерии успеха менеджмента.
58. Основные факторы эффективности менеджмента: использование ресурсов, фактор времени, целенаправленность управления.

15.Примеры экзаменационных билетов

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

- 1.Понятие и общие характеристики организаций.
- 2.Мотивация и её роль в эффективности управления организацией.
- 3.Сделать анализ жизненного цикла известной Вам организации.

Подпись преподавателя _____

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

- 1.Школы управленческой мысли.
- 2.Процессуальные теории мотивации.
- 3.Разработать организационную структуру фирмы по оказанию услуг сотовой связи .

Подпись преподавателя _____

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3

1. Функции процесса управления.
2. Сущность и необходимость контроля. Виды контроля.
3. Разработать организационную структуру фирмы, занимающейся реализацией строительных материалов.

.

Подпись преподавателя _____

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №4

1. Характеристика факторов внутренней среды организации.
2. Формы власти и влияния.
3. Определить природу и тип известного вам конфликта (причины, субъект, объект). Разработать модель эффективного управления конфликтом.

Подпись преподавателя _____

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 5

1. Принятие управленческих решений.
2. Управление трудовыми ресурсами: основные этапы.
3. Составить документ (бланк) для оценки мотивации работника в отношении выполнения какой-либо работы, используя положения теории ожидания.

Подпись преподавателя _____