

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 19.07.2022 12:46:00

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Юго-Западный государственный университет»

(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного управления

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ О.Г. Локтионова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

### Теория управления

Методические указания для подготовки к практическим занятиям  
для студентов очной и заочной формы обучения направления  
подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Курск 2022

**УДК 658.5**

Составитель О.Г. Тимофеева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент

*И.В. Припадчева*

**Теория управления:** методические указания для подготовки к практическим занятиям / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. О.Г.Тимофеева. Курск, 2022.81с.

Методические рекомендации составлены на основании рабочей программы дисциплины, соответствующей учебному плану направления подготовки 38.03.04 государственное и муниципальное управление и на основании рабочего учебного плана направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, и рекомендованной к применению в учебном процессе на заседании кафедрой международных отношений и государственного управления. Раскрывают базовую проблематику курса, предоставляют возможность студентам выработать необходимые практические навыки и закрепить теоретические знания. Включают общие положения и содержание практических занятий, используемые информационные технологии, формы контроля знаний, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов очной и заочной формы обучения направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Текст печатается в авторской редакции.

Подписано в печать \_\_\_\_\_ Формат 60x84 1/16  
Усл.печ.л. 1,28 Уч.-изд.л. 1,2 Тираж 100 экз. Заказ \_\_\_\_\_ Бесплатно  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## Содержание

	Введение	4
1	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
2	Структура практических занятий	7
3	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	80

## **Введение**

Методические указания предназначены для практических семинарских занятий студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Они преследует цель привить студентам навыки разработки организационных структур организации, инструментов мотивации, а также познакомить с методами группового управления и принятия управленческих решений в ходе разбора конкретных ситуаций, деловых игр, закрепление теоретических знаний по курсу «Теория управления».

Методические рекомендации включают в себя введение, структуру практических занятий, содержание практических занятий, тестовые задания, задания и кейсы для практического решения, задачи для самостоятельного решения, вопросы для обсуждения на семинарских занятиях, список литературы. Данные методические рекомендации позволят студентам подготовиться к промежуточному контролю в течение семестра в форме собеседования, тестирования, решения кейс-задач, сообщений.

# **1 Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

## **Цель преподавания дисциплины**

Обучение теоретическим основам управления социально-экономической системой, сущности, принципам, законам и способам организации управленческой деятельности и формирование комплекса практических знаний и навыков организации и эффективного управления организацией с учётом влияния различных внутренних и внешних факторов. Изучение принципов и методов работы в команде для эффективного достижения общих целей.

## **Задачи изучения дисциплины**

Основными задачами изучения дисциплины являются:

1. рассмотреть теоретические основы командной работы, уметь использовать теоретические знания для определения своей роли в команде с целью достижения поставленной цели;
2. изучить роли в команде, получить навыки командной работы, тайм-менеджмента, самоменеджмента, групповой динамики;
3. научиться анализировать последствия личных действий, использовать методы планирования;
4. выработать нести ответственность за результат работы команды, использовать методы планирования в команде.

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

Таблица 1 – Результаты обучения по дисциплине

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	<p><b>Знать:</b> теоретические основы командной работы; роли в команде</p> <p><b>Уметь:</b> использовать теоретические знания для определения своей роли в команде с целью достижения поставленной цели</p> <p><b>Владеть:</b> навыками командной работы</p>
		УК-3.3 Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата	<p><b>Знать:</b> основы планирования для достижения заданного результата</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать последствия личных действий, использовать методы планирования</p> <p><b>Владеть):</b> навыками тайм-менеджмента, самоменеджмента, разработки программ мотивации</p>
		УК-3.4 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	<p><b>Знать:</b> основы командной работы</p> <p><b>Уметь:</b> использовать методы групповой динамики</p> <p><b>Владеть:</b> методами групповой динамики</p>
		УК-3.5 Соблюдает установленные нормы и правила	<p><b>Знать:</b> нормы и правила командной работы</p> <p><b>Уметь:</b> нести ответственность за результат работы команды,</p>

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
		командной работы, несет личную ответственность за общий результат	использовать методы планирования в команде <b><i>Иметь опыт деятельности:</i></b> работы в команде, планировании командной работы

## **2 Структура практических занятий**

1. Практическое занятие по теме «Методологические основы теории управления»
2. Практическое занятие по теме «Генезис теории управления»
3. Практическое занятие по теме «Инфраструктура менеджмента. внутренняя и внешняя среда организации»
4. Практическое занятие по теме «Управленческая этика и социальная ответственность организации»
5. Практическое занятие по теме «Принятие управленческих решений»
6. Практическое занятие по теме «Стратегическое управление»
7. Практическое занятие по теме «Проектирование организационной структуры»
8. Практическое занятие по теме «Коммуникации в организации»
9. Практическое занятие по теме «Мотивация деятельности в менеджменте»
10. Практическое занятие по теме «Лидерство в системе управления»
11. Практическое занятие по теме «Групповая динамика и управление в группах организации»
12. Практическое занятие по теме «Конфликтность в менеджменте»
13. Практическое занятие по теме «Управление изменениями в организации»
14. Практическое занятие по теме «Управление человеческими ресурсами»
15. Практическое занятие по теме «Контроль в системе менеджмента»
16. Практическое занятие по теме «Самоменеджмент»
17. Практическое занятие по теме «Интеграционные процессы в менеджменте»
18. Практическое занятие по теме «Инновационный потенциал менеджмента»



## **Раздел (тема) дисциплины: «Методологические основы теории управления»**

### Вопросы для собеседования:

1. Необходимость управления в деятельности человека.
2. Управление социально-экономическими системами.
3. Понятие и определения управления.
4. Управление как особый вид деятельности, его специфика.
5. Предмет науки управления.
6. Закономерности и принципы управления.
7. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы.
8. Элементы процесса управления.
9. Функции управления.
10. Кадры управления и их роли.
11. Необходимые навыки и качества менеджера.
12. Модель современного менеджера.

### Темы для сообщений:

1. Истоки современного менеджмента.
2. Становление менеджмента как науки и искусства.
3. Специализация между областями менеджмента.
4. Общественная роль менеджеров.
5. Менеджмент, предпринимательство и бизнес.
6. Соотношение содержания понятий «менеджер», «предприниматель», «бизнесмен».

### Кейс-задачи:

#### **Кейс-задача 1. «Собственное дело»**

Почти 15 лет Анастасия проработала инженером на крупном предприятии, одном из лучших в оборонной отрасли СССР. В течение последних лет на предприятии дела обстояли все хуже и хуже, не регулярно платили зарплату, заказы сократились и персонал отпускали в отпуск с минимальной зарплатой. Два года назад на предприятии поменяли руководство, и казалось, что предприятие обретет второе дыхание, появились заказы, начались преобразования. Однако не все так просто, было принято решение о сокращении персонала и Анастасия попала в число сокращенных.

Анастасия совершенно не ожидала, что может попасть под сокращение, так как руководитель всегда ее хвалил, она отличалась инициативностью и ответственностью.

Первое время она думала, что быстро найдет другую работу, но все оказалось сложнее, несколько месяцев поиска ни к чему не привели. Ее квалификация совершенно не интересовала работодателей. Пособие закончилось, сбережения тоже, и надо было принимать решение, что делать дальше. Случайно наткнулась на объявление в газете о возможности работать – подстригать газоны в частных хозяйствах. Решила попробовать и вскоре увлеклась. Анастасия всегда умела выполнять порученную работу хорошо, вовремя, очень аккуратно, была внимательна и очень вежлива, клиенты были очень довольны.

Сезон был в разгаре, и клиентов было много, явно не хватало рабочих рук, да и запросы клиентов были намного шире, чем простая стрижка газона. Анастасия постоянно думала, что могла бы основать собственное дело – ухаживать за газонами и разводить цветники. Мысль о том, что больше не будет зависеть от работодателя, быть хозяйкой и начальником самой себе не давала покоя. Было конечно немного страшно, но очень хотелось достичь успеха, тем более, что коттеджи росли как грибы, и все владельцы хотели иметь красивый газон. Сама ситуация толкала принять решение.

В новом сезоне Анастасия решила работать самостоятельно. Вначале было немного постоянных клиентов, и Анастасия справлялась сама, затем к концу первого года работы, круг постоянных клиентов стал расширяться, разнообразие услуг тоже, надо было ухаживать за цветами, стричь кустарники и т.д. Появилась уверенность, в постоянстве заработка, и она решила взять двух помощников, так как не успевала справляться. У нее появились мысли о расширении дела, тем более, что круг клиентов постоянно расширялся, и объем работ только увеличивался...

### Вопросы для обсуждения ситуации

1. Кто, по–вашему мнению, Анастасия – менеджер, бизнесмен или предприниматель? Каким образом менялось положение Анастасии? Когда она перестала быть наемным работником?

2. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного дела?

3. Какие виды работ Анастасия должна выполнять, кроме стрижки газона, с того момента, как стала работать самостоятельно?

4. Почему клиенты предпочитали работать с Анастасией?

5. Какие решения должна систематически принимать Анастасия, что оказывает влияние на эти решения?

6. От чего зависит график работы Анастасии, какие факторы влияют?

7. Что необходимо было иметь, чтобы начать работать самостоятельно?

8. Представьте рабочий день Анастасии, из каких видов деятельности он состоит? Какие функции выполняет Анастасия?

9. Занимается ли Анастасия управлением? Какие виды работы относятся к управленческой деятельности?

10. Что является гарантией успеха для Анастасии?

11. Какие роли выполняет Анастасия?

По результатам практического занятия необходимо составить отчет и сдать на проверку преподавателю

#### Тестовые задания:

1. Высказывание: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, т.е. учитывать грядущее и выработать программу действий; организовывать, т.е. строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежаще работать; координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям» принадлежит...

- a) А. Файоль
- b) Ли Якокка
- c) Акио Морита
- d) П. Друкер

2. Высказывание: «управление – не что иное, как «настраивание людей на труд» принадлежит...

- a) А. Файоль
- b) Ли Якокка
- c) Акио Морита
- d) П. Друкер

3. Менеджмент – это управление людьми, работающими в одной организации, имеющей общую конечную цель.

- a) да
- b) нет

4. Предметом теории управления являются отношения управления, возникающие, в первую очередь, между управленческими работниками и исполнителями, а также между самими управленческими работниками и между самими исполнителями по поводу принятия и реализации управленческих решений, направленных на достижение запланированных целей организации.

- a) да
- b) нет

5. К основным функциям управления относят:

- a) планирование, организация, мотивация, контроль
- b) планирование, организация, мотивация
- c) планирование, мотивация, эффективность, достижимость

6. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует:

- a) вертикальному разделению труда
- b) горизонтальному разделению труда
- c) диагональному разделению труда
- d) диверсификационному разделению труда
- e) нет верного ответа

7. Разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями соответствует:

- a) вертикальному разделению труда
- b) горизонтальному разделению труда

- c) диагональному разделению труда
- d) диверсификационному разделению труда
- e) нет верного ответа

8. Организация представляет собой...

- a) закрытую систему
- b) открытую систему
- c) живую систему
- d) нет верного ответа
- e) все ответы верны

9. Организации, которые создаются для решения конкретных производственных, коммерческих и др. задач, являются юридически узаконенными, существуют в определенном правовом пространстве и их деятельность регулируется соответствующими законодательными актами.

- a) формальные
- b) корпоративные
- c) коммерческие
- d) первичные
- e) нет верного ответа

10. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:

- a) внешней среде косвенного воздействия
- b) внешней среде прямого воздействия
- c) внутренней среде
- d) глобальной среде
- e) нет верного ответа

**Раздел (тема) дисциплины: «Генезис теории управления»**

Вопросы для собеседования:

1. Управленческие революции.
2. Возникновение научной теории управления.
3. Классическая школа в управлении.
4. Школы человеческих отношений и поведенческих наук.
5. Системный и ситуационный подходы.

6. Теория «7-S».
7. Количественный подход к управлению.

Темы для сообщений:

1. Ф. Тейлор о причинах малой производительности труда и методах научного управления.
2. Общие принципы управления, разработанные А. Файолем.
3. Хоторнский эксперимент, его этапы, эффект и результаты.
4. Теории Ф. Герцберга, Р. Лайкерта.
5. Теории «Х» и «У» Д.Мак-Грегора.
6. Теории менеджмента в условиях неопределенности.
7. Практика применения методов количественного подхода в менеджменте.
8. Разработки отечественных ученых в области экономической кибернетики и практика их использования в реальной управленческой деятельности.
9. Особенности американского менеджмента.
10. Основные принципы управления компаниями в исследованиях Т. Питерса и Р. Уотермана.
11. Особенности японского менеджмента.
12. Модели менеджмента в концепции конкурирующих ценностей.
13. Особенности развития отечественной науки управления (разработки отечественных ученых А.А. Богданова, Н.А. Витке, А.К. Гастева, П.М. Керженцева).

Кейс-задачи:

**Кейс-задача 1. Ситуация «Фирма Мотор»**

Управляющий фирмы «Мотор» (директор) г-н А. Смит озабочен состоянием дел компании. Общая ситуация, сложившаяся в компании, явно требует решения при участии акционеров; положение дел в компании уже около года можно расценивать как кризис. Директору следует принять ряд срочных мер. В сентябре 2005 г. Смит обратился в аудиторскую фирму для того, чтобы получить оценку состояния дел. Аудиторы составили отчет, в котором ясно видно, что компания находится на грани банкротства.

Общая информация о фирме «Мотор»:

Фирма «Мотор» создана в 1988 г. Е. Смитом и П. Брауном как мастерская по ремонту автомобилей. В 1989 г. в дело вошли два новых партнера, К. Рем и Б. Клок. Однако юридически отношения между партнерами оформлены не были, такое положение не вызывало беспокойство, так как дела фирмы шли очень хорошо.

В 1999 г. внезапно умер Е. Смит, в дело вошел его единственный сын А. Смит. А. Смит был вынужден оставить свою собственную ферму и магазин розничной торговли и "взять в свои руки" дело отца. А. Смит, став директором, не был уверен, что поступил правильно. Сначала дела в фирме шли очень хорошо. А. Смит был владельцем большей части акций фирмы и вполне компетентно выполнял свои обязанности.

Общая информация об акционерах:

Основными владельцами акций являются:

- семья А. Смита владеет 42 % акций;
- П. Браун -18 %; К. Рем - 6 %,
- Б. Клок -14 %; Ж. Бак - 10 %.

Жена А. Смита – Мария, считает, что ремонтная мастерская это ненадежный бизнес. Она предпочла бы заниматься только фермой и магазином. Считает, что лучше разбирается в этом деле и всегда могла бы оценить состояние дел. А в делах ремонтной мастерской не разбирается, и ей не хотелось бы в них вникать.

У г-на Брауна был магазин запчастей для автомобилей, расположенный недалеко от фирмы "Мотор". Для себя он считает очень важным быть совладельцем авторемонтной мастерской.

К. Рем владеет магазином розничной торговли, аналогичным магазину семьи А. Смита. Расположены магазины были в одном торговом центре. По поводу владения акциями ремонтной мастерской г-н Рем обычно придерживался следующего мнения: «В розничной торговле могут быть спады, а ремонт автомобилей – это устойчивый бизнес. Машины всегда будут нуждаться в ремонте».

Г-н Клок считал необходимым владеть акциями только потому, что получал скидки на ремонт машины. Однако, если ему перестанут предоставлять скидки он, возможно, отказался бы от участия в этом деле.

Ж. Бак является акционером фирмы, не имея никаких целевых установок, он даже не мог объяснить, почему он продолжает оставаться акционером. Автомобильный бизнес не имел ничего

общего с его интересами, сфера его деятельности – литература. Однако он высказывался следующим образом: «Я полностью доверяю г-ну А. Смиту. Я не имею представления, что он делает, но я полностью его поддерживаю».

Актуальная ситуация:

Смит срочно созвал собрание акционеров. Г-н Браун явно раздражен. Г-н Рем переживает о том, что отношения партнерства не оформлены. Перед собранием он заявил, что пора официально оформить состояние дел: «Я не знаю, стоит ли в данной ситуации юридически оформлять наши контрактные отношения, но для меня, очевидно, что надо что-то делать».

Смит как директор очень переживает, но не имеет четкого представления, почему дела компании расстроились, как оказалась компания на грани банкротства. Главное - он не знает, что делать дальше.

Вопросы для анализа:

1. Сформулируйте проблему Фирмы «Мотор».
2. Какие конфликты у владельцев фирмы?
3. Что Вы предлагаете предпринять г-ну Смиту?

Тестовые задания:

1. В состав управленческих ролей по определению Г. Минцберга включены следующие:

а) межличностные роли; главный руководитель; предприниматель;

б) межличностные роли; предприниматель; главный руководитель; лидер; связующее звено;

в) межличностные роли; информационные роли; роли, связанные с принятием решения.

2. Определите к какой школе управления относятся нижеприведенные высказывания специалистов. Назовите авторов высказываний:

А. "Работа с прохладцей". Три причины малой производительности труда. ....непроизводительные грубо-практические методы производства, которые до настоящего времени почти повсеместно господствуют во всех отраслях промышленности ..."



В. "Управлять - значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать..."

С. "Все операции, какие только встречаются в предприятиях, можно разбить на шесть групп: технические операции, коммерческие операции, финансовые операции, страховые операции, учетные операции, административные операции....Административная функция ясно отличается от пяти других существенных функций."

Д. "Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошедшем рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел."

Е. "Научная система управления предполагает, прежде всего, тщательное исследование каждой из различных модификаций одного и того же инструмента, выработанных при господстве традиционных навыков; а затем после тщательного учета с секундомером в руках максимальной скорости, достижимой в работе с каждой такой отдельной разновидностью данного инструмента, специфические преимущества каждой из этих разновидностей должны быть объединены в едином стандартном типе инструмента, который позволит рабочему работать быстрее и с большими удобствами, чем когда-либо прежде".

Ф. "Идеальный руководитель управляет своим аппаратом... в духе формальной безличности, *sine ira et studio*, без гнева и пристрастия, а следовательно, не проявляя никаких чувств и никакого энтузиазма"

3. Социальным аспектам в управлении, использование приемов психологии и социологии в управлении межличностными и межгрупповыми отношениями посвящены были работы:

- а) Ф.Тейлора;
- б) А. Файоля;
- в) Э. Мейо;
- г) М. Фоллетт;
- д) Г. Форд;
- е) Д. МакГрегор;
- ж) Ф. Герцберг.

4. Какие из рекомендаций соответствуют идеям школы «человеческих отношений»?

а) приоритет материального вознаграждения за производительный труд;

б) создание для работников организаций условий для возможности общения;

в) отделение планирования от других видов работ и жесткий контроль;

г) консультации в процессе работы и постоянные изменения в соответствии с требованиями рабочих.

5. Расставьте в правильной последовательности становление школ управления.

**Раздел (тема) дисциплины: «Инфраструктура менеджмента. внутренняя и внешняя среда организации»**

Вопросы для собеседования:

1. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических решений.

2. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников.

3. Социальная ответственность организаций и ее соотношение с юридической и экономической ответственностью. Области социальной ответственности организации.

4. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности. Правительство и социальная ответственность организаций.

5. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.

6. Реакции организации на социальные требования окружения.

Темы для сообщений:

1. Организационная культура в системе менеджмента.

2. Формирование организационной культуры российских предприятий.

3. Управление организационной культурой.

4. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность организации.

5. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы.

6. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.

Кейс-задачи:

**Кейс-задача 1. ОАО «Саратовский НПЗ»: Будем наращивать мощности!**

За последние годы ОАО «Саратовский НПЗ» – дочернее перерабатывающее предприятие нефтяной компании ТНК-ВР – уверенно демонстрирует оптимизацию и высокую эффективность производства.

Для Саратовской губернии НПЗ – не только один из крупнейших налогоплательщиков и работодателей. В 2006 г. на заводе было переработано 5,9 млн. тонн нефти и произведено 5,6 млн. тонн товарной продукции. Около 62% продукции уходит на экспорт. Глубина переработки составила 70,7%, для сравнения: в 2005 г. этот показатель равнялся 68,6%. В перспективе мощность завода планируется увеличить до 7 млн. тонн переработки в год. Для этого в модернизацию и развитие производства будет инвестирована беспрецедентная сумма – 1,3 млрд. рублей.

Это предприятие можно уверенно назвать лидером по внедрению международных систем менеджмента качества, промышленной безопасности, экологических программ. В ноябре 2006 г. на предприятии сертифицирована Интегрированная Система Менеджмента на соответствие требованиям международных стандартов ISO 14000 (экология), OHSAS 18001 (охрана труда и здоровья). Контроль качества выпускаемой продукции осуществляется на всех стадиях производства.

Второй год подряд Саратовский НПЗ завоевывает звание «Лидер природоохранной деятельности России». Так, в 2006 г. на финансирование природоохранной деятельности затрачено 31,8 млн. руб., в частности, завершена модернизация эстакады налива битума в цистерны – герметичность этого процесса теперь исключает попадание в воздух вредных испарений.

НПЗ стал первым промышленным предприятием в регионе, применившим у себя технологию обеззараживания очищенных сточных вод ультрафиолетом, после чего вода становится совершенно безопасной для бассейна Волги. Ежедневно на заводе

проводится мониторинг состояния почв и грунтовых вод, воздушной среды на всей территории предприятия и в его санитарно-защитной зоне. Результаты исследований в таком же ежедневном режиме обсуждаются на селекторных совещаниях, с ними можно ознакомиться на проходной завода, где установлен специальный монитор.

В 2006 г. было проведено более 50 тысяч лабораторных исследований, не выявивших отклонений от нормы. Превышений установленных нормативов по выбросам не было зафиксировано и контролирующими организациями, соответственно нет штрафов и исков к предприятию.

В ближайшие год-два на территории завода будет ликвидирован последний шламонакопитель. Кроме того, около 1 млн. руб. ТНК-ВР будет выделено на благоустройство и озеленение Заводского района.

Не существует на заводе и проблемы текучести кадров. Зарплата в 2006 г. выросла на 28% и сегодня средняя зарплата работника завода в два раза выше аналогичной в регионе. Прибавьте сюда социальный пакет, включающий систему добровольного медицинского страхования, что позволяет получать медицинские услуги в лучших учреждениях и у лучших специалистов, а также помощь предприятия ветеранам, пенсионерам, молодым и многодетным семьям.

Для заводчан, имеющих жилищную проблему, действует корпоративная жилищная программа, в рамках которой в 2006 г. 17 сотрудников предприятия справили новоселье, и в ближайшие 3-4 года все, кто стоит сегодня в очереди на улучшение жилищных условий, решат свой квартирный вопрос. В зависимости от стажа работы заводчанина часть стоимости жилья оплачивает предприятие, но по истечении определенного срока работы на заводе НПЗ долг «прощает», и таким образом квартира достается работнику примерно за полцены.

На протяжении 50 лет предприятие оказывает материальную поддержку подшефному Красноармейскому детскому дому № 2, а также школам, детским садам, интернатам. В целом расходы на благотворительные программы в прошлом году составили 5,6 млн. рублей.

Завод имеет центральный бытовой корпус с химчисткой рабочей спецодежды, огромными светлыми раздевалками, саунами

и бассейнами, парикмахерской, массажным кабинетом и комнатами отдыха. Пользоваться всеми этими благами можно ежедневно после работы, было бы желание.

1. Назовите области социальной ответственности ОАО «Саратовский НПЗ».

2. Определите тип реакции предприятия на социальные требования окружения.

3. Какие аргументы «за» социальную ответственность можно привести применительно к данному предприятию?

4. Как отражаются на прибыли и эффективности предприятия растущие расходы на экологическую безопасность?

### **Кейс-задача 2.**

Исполнительный директор Московского Художественного театра Владимир Иванович Немирович-Данченко был возмущен поведением художественного руководителя театра Константина Сергеевича Станиславского, о чем писал последнему и коллегам. Второй режиссер репетировал пьесу по мизансценам, разработанным К.С. Станиславским, и вызвал его посмотреть более-менее сложившийся акт.

Режиссер, какое бы место он ни занимал, дорожит своим трудом и не лишен известного честолюбия. Приходит Константин Сергеевич, шепчет Владимиру Ивановичу, что это никуда не годится, но надо поддержать и режиссера, и актеров. Поэтому он громко всех хвалит, назначает репетицию для замечаний и ... начинает «крошить».

Режиссер мучается, ссылается на экземпляр мизансцен, разработанных самим Константином Сергеевичем. А тот в ответ: «Да, я виноват, не будем об этом спорить, но переделать необходимо. Мало ли какой я чепухи написал, а во время репетиции виднее». Проходят еще две репетиции, и от затраченного ранее труда ничего не остается.

1. Какое отношение к делу воспитывается у исполнителей в такой ситуации?

2. Каково положение второго режиссера в этом театре? Надолго ли он задержится в театре и почему?

3. Этично ли поведение К.С. Станиславского? Имел ли он право на ошибку?

4. Кто прав в этой ситуации – Станиславский или Немирович?
5. Какими этическими нормами руководствовался Станиславский, принимая решение о переделке мизансцен?
6. Есть ли связь между моральными ценностями двух руководителей и социальной ответственностью театра?

Тестовые задания:

1. Этика менеджмента представляет собой совокупность моральных принципов, требований и ценностей, которые управляют поведением людей в организации с точки зрения приемлемого или неприемлемого поведения.

- a) да
- b) нет

2. «Этичное поведение приносит наибольшую пользу, создает максимальный социальный результат для наибольшего числа людей» относится к...

- a. утилитарному подходу
- b. индивидуалистическому подходу
- c. морально-правовому подходу
- d. справедливому подходу

3. «Действия являются нравственными, если они способствуют реализации долгосрочных индивидуальных интересов и целей человека и, в конечном счете, приводят к росту его благосостояния» относится к...

- a. утилитарному подходу
- b. индивидуалистическому подходу
- c. морально-правовому подходу
- d. справедливому подходу

4. «Человек или группа людей имеют право на что-либо или имеют право на должное обращение» относится к...

- a. утилитарному подходу
- b. индивидуалистическому подходу
- c. морально-правовому подходу
- d. справедливому подходу

5. «Этически верное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости» относится к...
- a. утилитарному подходу
  - b. индивидуалистическому подходу
  - c. морально-правовому подходу
  - d. справедливому подходу

**Раздел (тема) дисциплины: «Управленческая этика и социальная ответственность организации»**

Вопросы для собеседования:

1. Понятие и классификация управленческих решений.
2. Процедура принятия рациональных решений.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
4. Групповое принятие решений. Управление принятием решений в группе.
5. Модели принятия решений.

Темы для сообщений:

1. Управленческое решение и формы его принятия.
2. Групповое принятие решений в организации.
3. Моделирование как метод принятия решений в организации.

Тестовые задания:

1. Управленческое решение - это:
  - a) взвешенный шаг, результатом которого являются осуществление действия для достижения цели организации или воздержание от него
  - b) анализ имеющихся возможностей организации на предмет максимизации прибыли
  - c) достижение цели организации
  - d) разработка мероприятий по совершенствованию деятельности организации
  - e) нет верного ответа

2. По степени влияния на будущее организации управленческие решения бывают:

- a) стратегические, тактические
- b) глобальные, локальные
- c) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- d) внешние, внутренние
- e) общие, специальные

3. По масштабам управленческие решения бывают:

- a) глобальные, локальные
- b) стратегические, тактические
- c) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- d) внешние, внутренние
- e) общие, специальные

4. Наиболее эффективным управленческим решением является выбор, который:

- a) будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели
- b) даст наибольший общий положительный эффект, если будет реализован
- c) принесет больше всего прибыли организации
- d) позволит занять организации новую нишу
- e) нет верного ответа

5. Разработка, принятие и реализация управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из пяти этапов.

- a) да
- b) нет

**Раздел (тема) дисциплины: «Принятие управленческих решений»**

Вопросы для собеседования:

1. Понятие, принципы построения и характеристика элементов организационной структуры управления организацией.
2. Органические и бюрократические организационные структуры.
3. Элементарные схемы организационных структур.



4. Характеристика линейной и функциональной организационной структуры.
5. Особенности линейно-функциональной структуры.
6. Дивизиональные организационные структуры, подходы к структуризации.
7. Матричные структуры управления.
8. Сравнительная характеристика типов организационных структур.
9. Преимущества и недостатки.

#### Темы для сообщений:

1. Выбор организационных структур.
2. Современные тенденции развития организационных структур управления в России и за рубежом.
3. Проектирование организационных структур.
4. Понятие и процесс организационного проектирования.
5. Методы организационного проектирования.

#### Кейс-задачи:

##### **Кейс-задача 1. «Фирмы Сигма»**

#### Общая информация:

Два года назад общее экономическое положение фирмы «Сигма» можно было оценить как критическое: убытки ежемесячно составляли 150 тыс. долл.; сбыт продукции практически был парализован; склады заполнены продукцией; значительные материальные запасы; высокая банковская задолженность. В этих условиях наиболее благоприятным оказалось решение войти в структуру одного крупного предприятия, которое обеспечивало фирму "Сигма" новыми заказами. В результате слияния была проведена общая реорганизация, раньше направление деятельности фирмы «Сигма» определялось производством гидравлического оборудования и упаковочные услуги, новая организационная структура фирмы включала семь производственных отделений, центральный и вспомогательный аппарат. Каждое производственное отделение несет ответственность за разработку, сборочные операции, сбыт своей продукции. Организационная структура фирмы «Сигма» представлена на рис. 1.1.

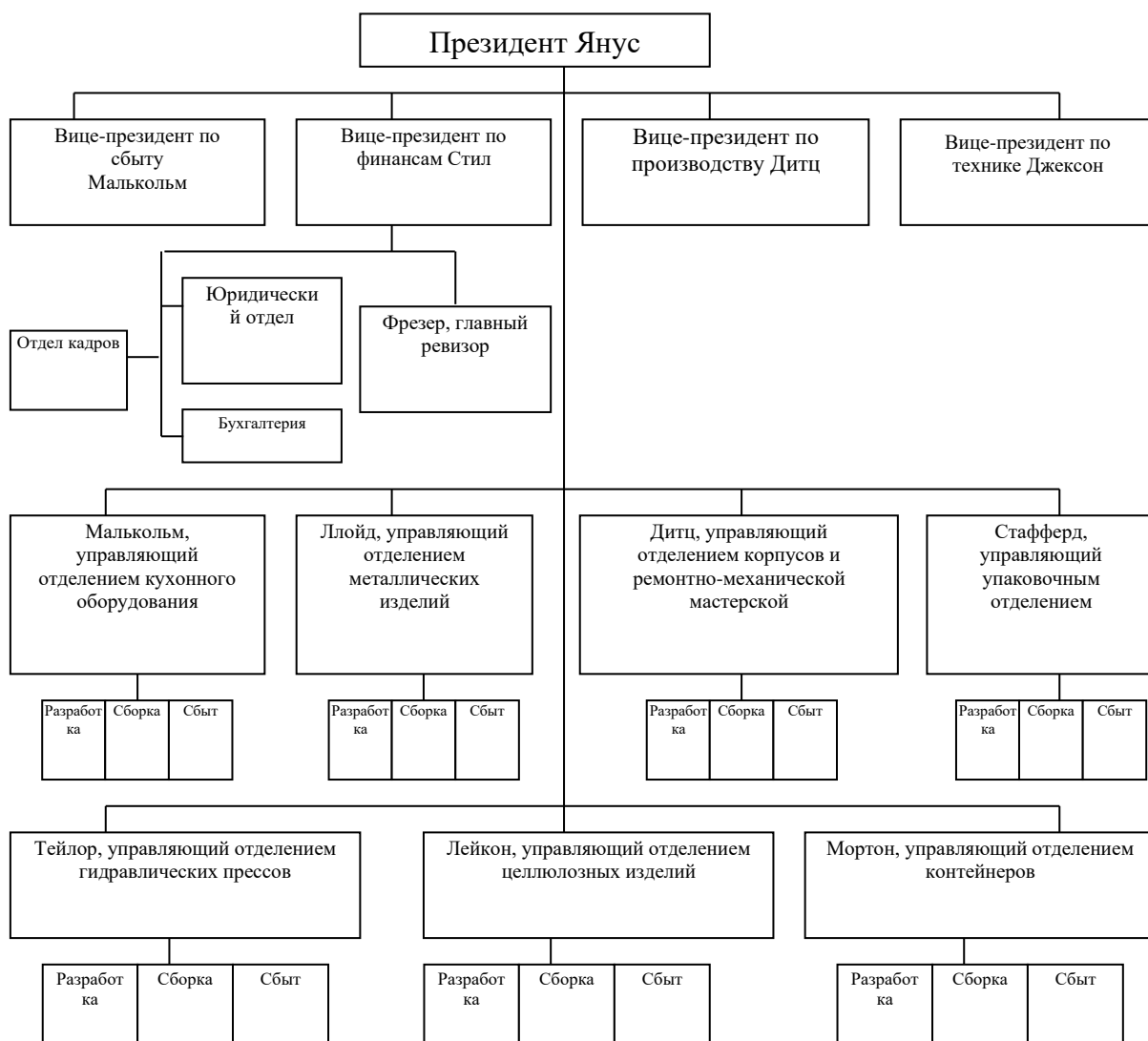


Рис. 1.1. Организационная структура фирмы «Сигма»

Общий подход руководства к проблеме делегирования, ответственности и полномочий можно определить следующим образом: руководство фирмой рационализировало отношения между различными производственными участками различных отделений таким образом, чтобы централизовать ряд функций разнородных производственных участков. Для этого, например, проведено объединение однотипных функций в области сбыта, переведены сотрудники в непосредственное подчинение вице-президенту по сбыту. Он отвечает за прогнозирование спроса на изделия всех отделений, за подбор, профессиональную подготовку, должностные назначения, продвижение по службе и определение окладов всем работникам сбыта. Была предпринята попытка унифицировать процедуру сбыта для всех изделий, разработана единая форма бланка-поручения. Однако некоторые отделения

продолжали в децентрализованном порядке осуществлять сбыт. Причиной такого положения являлось то, что управляющие отделениями несли полную ответственность за прибыльность своих отделений, которая находится в прямой зависимости от сбыта.

Кроме того, было проведено объединение всех работников, связанных со снабжением, в централизованный отдел снабжения в подчинении вице-президента по производству. Созданы централизованная бухгалтерия и отдел обслуживания. Централизация однородных функций осуществлялась в целях экономии на постоянных расходах в результате увеличения масштабов производства.

Актуальная ситуация:

По прошествии двух лет после слияния, в фирме "Сигма" стали нарастать проблемы, при этом совершенно не оправдались надежды на экономию затрат за счет централизации функций управления. Главной причиной сложившегося положения большинство управляющих считали неудовлетворительную организационную структуру.

При обсуждении проблем фирмы вице-президент по сбыту высказал следующее: «Централизация сбытовых операций в настоящий момент приобрела конфликтный характер. Суть проблемы - это огромное разнообразие изделий. Агенты по сбыту могут научиться разбираться со всей номенклатурой изделий, но им очень сложно добиться знания потребностей рынка по каждому отдельному изделию. Кроме того, имеется дублирование в работе агентов, например, случается так, что в один день к потребителю приходят два наших агента с предложениями о различной продукции. Это обусловлено еще и тем, что наши некоторые отделения сохранили агентов по сбыту и осуществляют эту работу параллельно с централизованной службой. Следует учитывать, что многие наши изделия являются специальными компонентами и имеют особые группы заказчиков. Управляющие, производящие эти изделия, лучше знают рынки и лучше смогут их продавать».

Одним из серьезных поводов для недовольства управляющих отделениями были счета за централизованное обслуживание со стороны централизованной бухгалтерии и за централизованное ремонтно-техническое обслуживание. Проблема со счетами централизованной бухгалтерии заключалась в следующем: некоторые отделения могли использовать достаточно простую

схему учета затрат, другие же сложную, а расходы на содержание бухгалтерии распределялись произвольным образом.

Затраты на оплату услуг за ремонтно-техническое обслуживание распределялись в форме накладных расходов по отделениям. Недостатки в работе этой службы сводились к следующему: некоторые управляющие считали, что могли бы проводить техническое обслуживание оборудования в период пониженной загрузки мощностей силами цехового персонала. Однако раз за эти услуги взимали плату, то все отделения пользовались услугами централизованной службы, и таким образом, создавался мнимый спрос на услуги централизованной службы.

Следующая проблема - это огромное количество дополнительных форм документов, которые требовалось заполнять для передачи в централизованные службы (это всевозможные копии заявок, поручений, отчетов).

При проведении централизации некоторые отделения были переведены в одно помещение, издержки по эксплуатации которого определенным образом раскладывались между ними. Парадоксальным был факт стремления управляющих расширить занимаемые площади, даже если перед размещением соответственно указывалась значительно меньшая потребность. Такая ситуация объяснялась в определенной мере невозможностью управляющих отделениями контролировать отдельные виды затрат.

Подумайте над вопросами:

1. Как можно было бы сформулировать общую проблему, возникшую на фирме «Сигма»?
2. Какие причины вызвали неудовлетворительное состояние дел на фирме?
3. Определите соотношение централизации и децентрализации функций управления.
4. Какое решение можно предложить в создавшейся ситуации?

Тестовые задания:

1. Организационное проектирование - это:
  - а) все ответы верны

б) обособленная сфера управленческой деятельности, заключающаяся в разработке и внедрении организационных проектов

с) разработка проекта системы управления и основных элементов (техники управления, организационных условий управленческой деятельности) в виде комплекса формализованных документов, описывающих информационные (документальные) функциональные взаимосвязи (содержательные) и административные связи (подчинение) в структуре функциональных подсистем, должностных позиций и подразделений системы управления

д) упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности

е) разработка и внедрение проектов рационализации управленческого труда

2. Иерархический способ распределения многофункциональных задач, ресурсов и властных полномочий в подразделениях организации соответствует:

- а) линейной структуре
- б) функциональной структуре
- с) штабной структуре
- д) дивизиональной структуре
- е) матричной структуре

3. Иерархический способ делегирования задач и совещательных полномочий подразделениям организации соответствует:

- а) штабной структуре
- б) линейной структуре
- с) функциональной структуре
- д) дивизиональной структуре
- е) матричной структуре

4. Масштаб управляемости - это:

а) количество сотрудников, находящееся в подчинении у одного руководителя

- b) часть организации, в рамках которой принимаются самостоятельные решения
- c) количество сотрудников, которые выполняют свои обязанности без руководителя
- d) часть организации, в рамках которой принимаются управленческие решения для организации в целом
- e) нет верного ответа

5. Организационная структура – это

- a) упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации — подразделений, обособившихся в результате разделения труда
- b) распределение обязанностей между работниками организации
- c) распределение ответственности между работниками организации
- d) нет верного ответа
- e) все ответы верны

6. Какая организационная структура оптимальна для: а) предприятия с численностью до 300-500 человек с высоким уровнем технологической и предметной специализации (металлообработка, оказание однородных услуг, сборка и т. п.); б) предприятия местной промышленности (изготовление продукции из местного сырья, производство товаров широкого потребления);

- в) стабильность внешней среды
  - a) линейная структура
  - b) дивизиональная структура
  - c) функциональная структура
  - d) штабная структура
  - e) матричная структура

7. Процесс делегирования полномочий - это:

- a) децентрализация
- b) декомпозиция
- c) диверсификация
- d) дифференциация
- e) нет верного ответа

8. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует:

- a) вертикальному разделению труда
- b) горизонтальному разделению труда
- c) диагональному разделению труда
- d) диверсификационному разделению труда
- e) нет верного ответа

9. Разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями соответствует:

- a) вертикальному разделению труда
- b) горизонтальному разделению труда
- c) диагональному разделению труда
- d) диверсификационному разделению труда
- e) нет верного ответа

10. Организационная структура – это

a) упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации — подразделений, обособившихся в результате разделения труда

b) распределение обязанностей между работниками организации

c) распределение ответственности между работниками организации

d) нет верного ответа

e) все ответы верны

**Раздел (тема) дисциплины: «Стратегическое управление»**

Вопросы для собеседования:

1. Общая характеристика мотивации. Процесс и модель мотивации.

2. Содержательные теории мотивации.

3. Процессуальные теории мотивации.

4. Понятие и классификация методов управления.
5. Основные принципы управления людьми.

Кейс-задачи:

**Кейс-задача 1.**

Джон Тэрлок руководил производством на малом предприятии, производящем инструменты. На предприятии было всего 85 рабочих, занятых в производстве, и 5 руководителей низового звена, каждый из которых отвечал за 17 рабочих.

Джон только что вернулся с ежегодной встречи с высшим руководством, где обсуждались задачи его предприятия. Одной из задач было сокращение в следующем году отходов материала с 5,6% до 4,5%.

Посоветуйте Джону, как решить эту задачу наиболее эффективно.

Тестовые задания:

1. Одна из основных функций управления, то есть обособившийся вид деятельности, представляющий собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации

- a) мотивация
- b) организация
- c) планирование
- d) контроль

2. Важнейшими понятиями концепции мотивации являются:

- a) потребность, мотив, мотивирование, стимулы
- b) мотив, мотивирование
- c) потребность, стимулы
- d) желание, сила воли, вознаграждение

3. Потребность – это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях

- a) да
- b) нет

4. Мотивирование и стимулирование – это одно и то же



- c) да
- d) нет

5. Современная концепция мотивации включает в себя:

- a) содержательные теории мотивации
- b) процессуальные теории мотивации
- c) концепцию партисипативного управления
- d) теории подкрепления
- e) все ответы верны

**Раздел (тема) дисциплины: «Проектирование организационной структуры»**

Вопросы для собеседования:

1. Развитие современных принципов управления организацией.
2. Общие тенденции развития управления человеческими ресурсами.
3. Личность менеджера и ее структура.
4. Индивидуально психологические качества личности менеджера.
5. Теории лидерства и стиль управления.
6. Формальное и неформальное управление.
7. Понятие и структура конфликта.
8. Типы конфликтов.

Темы для сообщений:

1. Общие тенденции развития управления человеческими ресурсами.
2. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала.
3. Формирование эффективной команды менеджеров.
4. Управление конфликтами.

Кейс-задачи:

**Кейс-задача 1. Ситуация «Контрастные стили»**

В течение восьми лет Генри Адамс работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был

известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям.

Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершат ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку – и люди начинают работать как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с работниками, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, то я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто работает спустя рукава».

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн. Данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время, как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

#### Вопросы для обсуждения ситуации

1. Оба руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы Вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?

2. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления Вы можете указать в этой ситуации?

3. Какой метод использует Джейн при работе с людьми?

Как Вы объясните производственные результаты и, текучесть кадров и показатели качества в двух подразделениях?

Тестовые задания:

1. Группа – это два или более человека, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи и достичь общих целей

- a) да
- b) нет

2. Создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей

- a) формальные группы
- b) неформальные группы

3. Коллектив, где проблемы группы принимаются и понимаются работниками как личные

- a) коллектив
- b) формальные группы
- c) неформальные группы
- d) проектные группы

4. Этапы развития группы

a) Формирование – возникновение разногласий – нормирование – функционирование – расформирование

b) Зарождение группы – развитие – возникновение конфликта – расформирование

c) Формирование - развитие – возникновение конфликта – нормирование – расформирование

d) Зарождение группы - возникновение разногласий – нормирование - расформирование

5. Менеджеры должны стремиться к созданию команды и для этого используют следующие способы формирования группового сознания:

- a) вера в цель

- b) доверие членов команды друг другу
- c) оптимальный стиль руководства
- d) участие в управлении
- e) все ответы верны

**Раздел (тема) дисциплины: «Коммуникации в организации»**

Вопросы для собеседования:

1. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических решений.
2. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников.
3. Социальная ответственность организаций и ее соотношение с юридической и экономической ответственностью. Области социальной ответственности организации.
4. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности. Правительство и социальная ответственность организаций.
5. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.
6. Реакции организации на социальные требования окружения.

Темы для сообщений:

1. Организационная культура в системе менеджмента.
2. Формирование организационной культуры российских предприятий.
3. Управление организационной культурой.
4. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность организации.
5. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы.
6. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.

Кейс-задачи:

**Кейс-задача 1.**

Исполнительный директор Московского Художественного театра Владимир Иванович Немирович-Данченко был возмущен поведением художественного руководителя театра Константина Сергеевича Станиславского, о чем писал последнему и коллегам. Второй режиссер репетировал пьесу по мизансценам, разработанным К.С. Станиславским, и вызвал его посмотреть более-менее сложившийся акт.

Режиссер, какое бы место он ни занимал, дорожит своим трудом и не лишен известного честолюбия. Приходит Константин Сергеевич, шепчет Владимиру Ивановичу, что это никуда не годится, но надо поддержать и режиссера, и актеров. Поэтому он громко всех хвалит, назначает репетицию для замечаний и ... начинает «крошить».

Режиссер мучается, ссылается на экземпляр мизансцен, разработанных самим Константином Сергеевичем. А тот в ответ: «Да, я виноват, не будем об этом спорить, но переделать необходимо. Мало ли какой я чепухи написал, а во время репетиции виднее». Проходят еще две репетиции, и от затраченного ранее труда ничего не остается.

1. Какое отношение к делу воспитывается у исполнителей в такой ситуации?

2. Каково положение второго режиссера в этом театре? Надолго ли он задержится в театре и почему?

3. Этично ли поведение К.С. Станиславского? Имел ли он право на ошибку?

4. Кто прав в этой ситуации – Станиславский или Немирович?

5. Какими этическими нормами руководствовался Станиславский, принимая решение о переделке мизансцен?

6. Есть ли связь между моральными ценностями двух руководителей и социальной ответственностью театра?

#### Тестовые задания:

1. Этика менеджмента представляет собой совокупность моральных принципов, требований и ценностей, которые управляют поведением людей в организации с точки зрения приемлемого или неприемлемого поведения.

- c) да
- d) нет

2. «Этичное поведение приносит наибольшую пользу, создает максимальный социальный результат для наибольшего числа людей» относится к...

- e. утилитарному подходу
- f. индивидуалистическому подходу
- g. морально-правовому подходу
- h. справедливому подходу

3. «Действия являются нравственными, если они способствуют реализации долгосрочных индивидуальных интересов и целей человека и, в конечном счете, приводят к росту его благосостояния» относится к...

- e. утилитарному подходу
- f. индивидуалистическому подходу
- g. морально-правовому подходу
- h. справедливому подходу

4. «Человек или группа людей имеют право на что-либо или имеют право на должное обращение» относится к...

- e. утилитарному подходу
- f. индивидуалистическому подходу
- g. морально-правовому подходу
- h. справедливому подходу

5. «Этически верное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости» относится к...

- e. утилитарному подходу
- f. индивидуалистическому подходу
- g. морально-правовому подходу
- h. справедливому подходу

**Раздел (тема) дисциплины: «Мотивация деятельности в менеджменте»**

Вопросы для собеседования:

- 13. Необходимость управления в деятельности человека.
- 14. Управление социально-экономическими системами.

15. Понятие и определения управления.
16. Управление как особый вид деятельности, его специфика.
17. Предмет науки управления.
18. Закономерности и принципы управления.
19. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы.
20. Элементы процесса управления.
21. Функции управления.
22. Кадры управления и их роли.
23. Необходимые навыки и качества менеджера.
24. Модель современного менеджера.

#### Темы для сообщений:

7. Истоки современного менеджмента.
8. Становление менеджмента как науки и искусства.
9. Специализация между областями менеджмента.
10. Общественная роль менеджеров.
11. Менеджмент, предпринимательство и бизнес.
12. Соотношение содержания понятий «менеджер», «предприниматель», «бизнесмен».

#### Кейс-задачи:

##### **Кейс-задача 1. «Собственное дело»**

Почти 15 лет Анастасия проработала инженером на крупном предприятии, одном из лучших в оборонной отрасли СССР. В течение последних лет на предприятии дела обстояли все хуже и хуже, не регулярно платили зарплату, заказы сократились и персонал отпускали в отпуск с минимальной зарплатой. Два года назад на предприятии поменяли руководство, и казалось, что предприятие обретет второе дыхание, появились заказы, начались преобразования. Однако не все так просто, было принято решение о сокращении персонала и Анастасия попала в число сокращенных. Анастасия совершенно не ожидала, что может попасть под сокращение, так как руководитель всегда ее хвалил, она отличалась инициативностью и ответственностью.

Первое время она думала, что быстро найдет другую работу, но все оказалось сложнее, несколько месяцев поиска ни к чему не привели. Ее квалификация совершенно не интересовала

работодателей. Пособие закончилось, сбережения тоже, и надо было принимать решение, что делать дальше. Случайно наткнулась на объявление в газете о возможности работать – подстригать газоны в частных хозяйствах. Решила попробовать и вскоре увлеклась. Анастасия всегда умела выполнять порученную работу хорошо, вовремя, очень аккуратно, была внимательна и очень вежлива, клиенты были очень довольны.

Сезон был в разгаре, и клиентов было много, явно не хватало рабочих рук, да и запросы клиентов были намного шире, чем простая стрижка газона. Анастасия постоянно думала, что могла бы основать собственное дело – ухаживать за газонами и разводить цветники. Мысль о том, что больше не будет зависеть от работодателя, быть хозяйкой и начальником самой себе не давала покоя. Было конечно немного страшно, но очень хотелось достичь успеха, тем более, что коттеджи росли как грибы, и все владельцы хотели иметь красивый газон. Сама ситуация толкала принять решение.

В новом сезоне Анастасия решила работать самостоятельно. Вначале было немного постоянных клиентов, и Анастасия справлялась сама, затем к концу первого года работы, круг постоянных клиентов стал расширяться, разнообразие услуг тоже, надо было ухаживать за цветами, стричь кустарники и т.д. Появилась уверенность, в постоянстве заработка, и она решила взять двух помощников, так как не успевала справляться. У нее появились мысли о расширении дела, тем более, что круг клиентов постоянно расширялся, и объем работ только увеличивался...

### Вопросы для обсуждения ситуации

1. Кто, по–вашему мнению, Анастасия – менеджер, бизнесмен или предприниматель? Каким образом менялось положение Анастасии? Когда она перестала быть наемным работником?

2. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного дела?

3. Какие виды работ Анастасия должна выполнять, кроме стрижки газона, с того момента, как стала работать самостоятельно?

4. Почему клиенты предпочитали работать с Анастасией?



5. Какие решения должна систематически принимать Анастасия, что оказывает влияние на эти решения?

6. От чего зависит график работы Анастасии, какие факторы влияют?

7. Что необходимо было иметь, чтобы начать работать самостоятельно?

8. Представьте рабочий день Анастасии, из каких видов деятельности он состоит? Какие функции выполняет Анастасия?

9. Занимается ли Анастасия управлением? Какие виды работы относятся к управленческой деятельности?

10. Что является гарантией успеха для Анастасии?

11. Какие роли выполняет Анастасия?

По результатам практического занятия необходимо составить отчет и сдать на проверку преподавателю

#### Тестовые задания:

1. Высказывание: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, т.е. учитывать грядущее и выработать программу действий; организовывать, т.е. строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежаще работать; координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям» принадлежит...

- e) А. Файоль
- f) Ли Якокка
- g) Акио Морита
- h) П. Друкер

2. Высказывание: «управление – не что иное, как «настраивание людей на труд» принадлежит...

- e) А. Файоль
- f) Ли Якокка
- g) Акио Морита
- h) П. Друкер

3. Менеджмент – это управление людьми, работающими в одной организации, имеющей общую конечную цель.

- c) да
- d) нет

4. Предметом теории управления являются отношения управления, возникающие, в первую очередь, между управленческими работниками и исполнителями, а также между самими управленческими работниками и между самими исполнителями по поводу принятия и реализации управленческих решений, направленных на достижение запланированных целей организации.

- c) да
- d) нет

5. К основным функциям управления относят:

- d) планирование, организация, мотивация, контроль
- e) планирование, организация, мотивация
- f) планирование, мотивация, эффективность, достижимость

6. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует:

- f) вертикальному разделению труда
- g) горизонтальному разделению труда
- h) диагональному разделению труда
- i) диверсификационному разделению труда
- j) нет верного ответа

7. Разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями соответствует:

- f) вертикальному разделению труда
- g) горизонтальному разделению труда
- h) диагональному разделению труда
- i) диверсификационному разделению труда
- j) нет верного ответа

8. Организация представляет собой...

- f) закрытую систему
- g) открытую систему
- h) живую систему
- i) нет верного ответа
- j) все ответы верны

9. Организации, которые создаются для решения конкретных производственных, коммерческих и др. задач, являются юридически узаконенными, существуют в определенном правовом пространстве и их деятельность регулируется соответствующими законодательными актами.

- f) формальные
- g) корпоративные
- h) коммерческие
- i) первичные
- j) нет верного ответа

10. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:

- f) внешней среде косвенного воздействия
- g) внешней среде прямого воздействия
- h) внутренней среде
- i) глобальной среде
- j) нет верного ответа

**Раздел (тема) дисциплины: «Лидерство в системе управления»**

Вопросы для собеседования:

8. Управленческие революции.
9. Возникновение научной теории управления.
10. Классическая школа в управлении.
11. Школы человеческих отношений и поведенческих наук.
12. Системный и ситуационный подходы.
13. Теория «7-S».
14. Количественный подход к управлению.

Темы для сообщений:

14. Ф. Тейлор о причинах малой производительности труда и методах научного управления.
15. Общие принципы управления, разработанные А. Файолем.
16. Хоторнский эксперимент, его этапы, эффект и результаты.
17. Теории Ф. Герцберга, Р. Лайкерта.
18. Теории «Х» и «Y» Д.Мак-Грегора.
19. Теории менеджмента в условиях неопределенности.
20. Практика применения методов количественного подхода в менеджменте.
21. Разработки отечественных ученых в области экономической кибернетики и практика их использования в реальной управленческой деятельности.
22. Особенности американского менеджмента.
23. Основные принципы управления компаниями в исследованиях Т. Питерса и Р. Уотермана.
24. Особенности японского менеджмента.
25. Модели менеджмента в концепции конкурирующих ценностей.
26. Особенности развития отечественной науки управления (разработки отечественных ученых А.А. Богданова, Н.А. Витке, А.К. Гастева, П.М. Керженцева).

#### Кейс-задачи:

#### **Кейс-задача 1. Ситуация «Фирма Мотор»**

Управляющий фирмы «Мотор» (директор) г-н А. Смит озабочен состоянием дел компании. Общая ситуация, сложившаяся в компании, явно требует решения при участии акционеров; положение дел в компании уже около года можно расценивать как кризис. Директору следует принять ряд срочных мер. В сентябре 2005 г. Смит обратился в аудиторскую фирму для того, чтобы получить оценку состояния дел. Аудиторы составили отчет, в котором ясно видно, что компания находится на грани банкротства.

#### Общая информация о фирме «Мотор»:

Фирма «Мотор» создана в 1988 г. Е. Смитом и П. Брауном как мастерская по ремонту автомобилей. В 1989 г. в дело вошли два новых партнера, К. Рем и Б. Клос. Однако юридически отношения

между партнерами оформлены не были, такое положение не вызывало беспокойство, так как дела фирмы шли очень хорошо.

В 1999 г. внезапно умер Е. Смит, в дело вошел его единственный сын А. Смит. А. Смит был вынужден оставить свою собственную ферму и магазин розничной торговли и "взять в свои руки" дело отца. А. Смит, став директором, не был уверен, что поступил правильно. Сначала дела в фирме шли очень хорошо. А. Смит был владельцем большей части акций фирмы и вполне компетентно выполнял свои обязанности.

Общая информация об акционерах:

Основными владельцами акций являются:

- семья А. Смита владеет 42 % акций;
- П. Браун -18 %; К. Рем - 6 %,
- Б. Клок -14 %; Ж. Бак - 10 %.

Жена А. Смита – Мария, считает, что ремонтная мастерская это ненадежный бизнес. Она предпочла бы заниматься только фермой и магазином. Считает, что лучше разбирается в этом деле и всегда могла бы оценить состояние дел. А в делах ремонтной мастерской не разбирается, и ей не хотелось бы в них вникать.

У г-на Брауна был магазин запчастей для автомобилей, расположенный недалеко от фирмы "Мотор". Для себя он считает очень важным быть совладельцем авторемонтной мастерской.

К. Рем владеет магазином розничной торговли, аналогичным магазину семьи А. Смита. Расположены магазины были в одном торговом центре. По поводу владения акциями ремонтной мастерской г-н Рем обычно придерживался следующего мнения: «В розничной торговле могут быть спады, а ремонт автомобилей – это устойчивый бизнес. Машины всегда будут нуждаться в ремонте».

Г-н Клок считал необходимым владеть акциями только потому, что получал скидки на ремонт машины. Однако, если ему перестанут предоставлять скидки он, возможно, отказался бы от участия в этом деле.

Ж. Бак является акционером фирмы, не имея никаких целевых установок, он даже не мог объяснить, почему он продолжает оставаться акционером. Автомобильный бизнес не имел ничего общего с его интересами, сфера его деятельности – литература. Однако он высказывался следующим образом: «Я полностью

доверяю г-ну А. Смигу. Я не имею представления, что он делает, но я полностью его поддерживаю».

Актуальная ситуация:

Смит срочно созвал собрание акционеров. Г-н Браун явно раздражен. Г-н Рем переживает о том, что отношения партнерства не оформлены. Перед собранием он заявил, что пора официально оформить состояние дел: «Я не знаю, стоит ли в данной ситуации юридически оформлять наши контрактные отношения, но для меня, очевидно, что надо что-то делать».

Смит как директор очень переживает, но не имеет четкого представления, почему дела компании расстроились, как оказалась компания на грани банкротства. Главное - он не знает, что делать дальше.

Вопросы для анализа:

1. Сформулируйте проблему Фирмы «Мотор».
2. Какие конфликты у владельцев фирмы?
3. Что Вы предлагаете предпринять г-ну Смигу?

Тестовые задания:

1. В состав управленческих ролей по определению Г. Минцберга включены следующие:

а) межличностные роли; главный руководитель; предприниматель;

б) межличностные роли; предприниматель; главный руководитель; лидер; связующее звено;

в) межличностные роли; информационные роли; роли, связанные с принятием решения.

2. Определите к какой школе управления относятся нижеприведенные высказывания специалистов. Назовите авторов высказываний:

Г. "Работа с прохладцей". Три причины малой производительности труда. ....непроизводительные грубо-практические методы производства, которые до настоящего времени почти повсеместно господствуют во всех отраслях промышленности ..."

Н. "Управлять - значит предвидеть, организовывать, распорядиться, координировать и контролировать..."

I. "Все операции, какие только встречаются в предприятиях, можно разбить на шесть групп: технические операции, коммерческие операции, финансовые операции, страховые операции, учетные операции, административные операции....Административная функция ясно отличается от пяти других существенных функций."

J. "Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошедшем рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел."

K. "Научная система управления предполагает, прежде всего, тщательное исследование каждой из различных модификаций одного и того же инструмента, выработанных при господстве традиционных навыков; а затем после тщательного учета с секундомером в руках максимальной скорости, достижимой в работе с каждой такой отдельной разновидностью данного инструмента, специфические преимущества каждой из этих разновидностей должны быть объединены в едином стандартном типе инструмента, который позволит рабочему работать быстрее и с большими удобствами, чем когда-либо прежде".

L. "Идеальный руководитель управляет своим аппаратом... в духе формальной безличности, *sine ira et studio*, без гнева и пристрастия, а следовательно, не проявляя никаких чувств и никакого энтузиазма"

3. Социальным аспектам в управлении, использование приемов психологии и социологии в управлении межличностными и межгрупповыми отношениями посвящены были работы:

- а) Ф.Тейлора;
- б) А. Файоля;
- в) Э. Мейо;
- г) М. Фоллетт;
- д) Г. Форд;
- е) Д. МакГрегор;
- ж) Ф. Герцберг.

4. Какие из рекомендаций соответствуют идеям школы «человеческих отношений»?

- а) приоритет материального вознаграждения за производительный труд;
- б) создание для работников организаций условий для возможности общения;
- в) отделение планирования от других видов работ и жесткий контроль;
- г) консультации в процессе работы и постоянные изменения в соответствии с требованиями рабочих.

5. Расставьте в правильной последовательности становление школ управления.

### **Раздел (тема) дисциплины: «Групповая динамика и управление в группах организации»**

#### Вопросы для собеседования:

1. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических решений.
2. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников.
3. Социальная ответственность организаций и ее соотношение с юридической и экономической ответственностью. Области социальной ответственности организации.
4. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности. Правительство и социальная ответственность организаций.
5. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.
6. Реакции организации на социальные требования окружения.

#### Темы для сообщений:

1. Организационная культура в системе менеджмента.
2. Формирование организационной культуры российских предприятий.
3. Управление организационной культурой.
4. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность организации.
5. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы.



6. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.

Кейс-задачи:

**Кейс-задача 1. ОАО «Саратовский НПЗ»: Будем наращивать мощности!**

За последние годы ОАО «Саратовский НПЗ» – дочернее перерабатывающее предприятие нефтяной компании ТНК-ВР – уверенно демонстрирует оптимизацию и высокую эффективность производства.

Для Саратовской губернии НПЗ – не только один из крупнейших налогоплательщиков и работодателей. В 2006 г. на заводе было переработано 5,9 млн. тонн нефти и произведено 5,6 млн. тонн товарной продукции. Около 62% продукции уходит на экспорт. Глубина переработки составила 70,7%, для сравнения: в 2005 г. этот показатель равнялся 68,6%. В перспективе мощность завода планируется увеличить до 7 млн. тонн переработки в год. Для этого в модернизацию и развитие производства будет инвестирована беспрецедентная сумма – 1,3 млрд. рублей.

Это предприятие можно уверенно назвать лидером по внедрению международных систем менеджмента качества, промышленной безопасности, экологических программ. В ноябре 2006 г. на предприятии сертифицирована Интегрированная Система Менеджмента на соответствие требованиям международных стандартов ISO 14000 (экология), OHSAS 18001 (охрана труда и здоровья). Контроль качества выпускаемой продукции осуществляется на всех стадиях производства.

Второй год подряд Саратовский НПЗ завоевывает звание «Лидер природоохранной деятельности России». Так, в 2006 г. на финансирование природоохранной деятельности затрачено 31,8 млн. руб., в частности, завершена модернизация эстакады налива битума в цистерны – герметичность этого процесса теперь исключает попадание в воздух вредных испарений.

НПЗ стал первым промышленным предприятием в регионе, применившим у себя технологию обеззараживания очищенных сточных вод ультрафиолетом, после чего вода становится совершенно безопасной для бассейна Волги. Ежедневно на заводе проводится мониторинг состояния почв и грунтовых вод, воздушной среды на всей территории предприятия и в его

санитарно-защитной зоне. Результаты исследований в таком же ежедневном режиме обсуждаются на селекторных совещаниях, с ними можно ознакомиться на проходной завода, где установлен специальный монитор.

В 2006 г. было проведено более 50 тысяч лабораторных исследований, не выявивших отклонений от нормы. Превышений установленных нормативов по выбросам не было зафиксировано и контролирующими организациями, соответственно нет штрафов и исков к предприятию.

В ближайшие год-два на территории завода будет ликвидирован последний шламонакопитель. Кроме того, около 1 млн. руб. ТНК-ВР будет выделено на благоустройство и озеленение Заводского района.

Не существует на заводе и проблемы текучести кадров. Зарплата в 2006 г. выросла на 28% и сегодня средняя зарплата работника завода в два раза выше аналогичной в регионе. Прибавьте сюда социальный пакет, включающий систему добровольного медицинского страхования, что позволяет получать медицинские услуги в лучших учреждениях и у лучших специалистов, а также помощь предприятия ветеранам, пенсионерам, молодым и многодетным семьям.

Для заводчан, имеющих жилищную проблему, действует корпоративная жилищная программа, в рамках которой в 2006 г. 17 сотрудников предприятия справили новоселье, и в ближайшие 3-4 года все, кто стоит сегодня в очереди на улучшение жилищных условий, решат свой квартирный вопрос. В зависимости от стажа работы заводчанина часть стоимости жилья оплачивает предприятие, но по истечении определенного срока работы на заводе НПЗ долг «прощает», и таким образом квартира достается работнику примерно за полцены.

На протяжении 50 лет предприятие оказывает материальную поддержку подшефному Красноармейскому детскому дому № 2, а также школам, детским садам, интернатам. В целом расходы на благотворительные программы в прошлом году составили 5,6 млн. рублей.

Завод имеет центральный бытовой корпус с химчисткой рабочей спецодежды, огромными светлыми раздевалками, саунами и бассейнами, парикмахерской, массажным кабинетом и комнатами

отдыха. Пользоваться всеми этими благами можно ежедневно после работы, было бы желание.

1. Назовите области социальной ответственности ОАО «Саратовский НПЗ».

2. Определите тип реакции предприятия на социальные требования окружения.

3. Какие аргументы «за» социальную ответственность можно привести применительно к данному предприятию?

4. Как отражаются на прибыли и эффективности предприятия растущие расходы на экологическую безопасность?

### **Кейс-задача 2.**

Исполнительный директор Московского Художественного театра Владимир Иванович Немирович-Данченко был возмущен поведением художественного руководителя театра Константина Сергеевича Станиславского, о чем писал последнему и коллегам. Второй режиссер репетировал пьесу по мизансценам, разработанным К.С. Станиславским, и вызвал его посмотреть более-менее сложившийся акт.

Режиссер, какое бы место он ни занимал, дорожит своим трудом и не лишен известного честолюбия. Приходит Константин Сергеевич, шепчет Владимиру Ивановичу, что это никуда не годится, но надо поддержать и режиссера, и актеров. Поэтому он громко всех хвалит, назначает репетицию для замечаний и ... начинает «крошить».

Режиссер мучается, ссылается на экземпляр мизансцен, разработанных самим Константином Сергеевичем. А тот в ответ: «Да, я виноват, не будем об этом спорить, но переделать необходимо. Мало ли какой я чепухи написал, а во время репетиции виднее». Проходят еще две репетиции, и от затраченного ранее труда ничего не остается.

1. Какое отношение к делу воспитывается у исполнителей в такой ситуации?

2. Каково положение второго режиссера в этом театре? Надолго ли он задержится в театре и почему?

3. Этично ли поведение К.С. Станиславского? Имел ли он право на ошибку?

4. Кто прав в этой ситуации – Станиславский или Немирович?

5. Какими этическими нормами руководствовался Станиславский, принимая решение о переделке мизансцен?

6. Есть ли связь между моральными ценностями двух руководителей и социальной ответственностью театра?

Тестовые задания:

1. Этика менеджмента представляет собой совокупность моральных принципов, требований и ценностей, которые управляют поведением людей в организации с точки зрения приемлемого или неприемлемого поведения.

- e) да
- f) нет

2. «Этичное поведение приносит наибольшую пользу, создает максимальный социальный результат для наибольшего числа людей» относится к...

- i. утилитарному подходу
- j. индивидуалистическому подходу
- k. морально-правовому подходу
- l. справедливому подходу

3. «Действия являются нравственными, если они способствуют реализации долгосрочных индивидуальных интересов и целей человека и, в конечном счете, приводят к росту его благосостояния» относится к...

- i. утилитарному подходу
- j. индивидуалистическому подходу
- k. морально-правовому подходу
- l. справедливому подходу

4. «Человек или группа людей имеют право на что-либо или имеют право на должное обращение» относится к...

- i. утилитарному подходу
- j. индивидуалистическому подходу
- k. морально-правовому подходу
- l. справедливому подходу

5. «Этически верное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости» относится к...

- i. утилитарному подходу
- j. индивидуалистическому подходу
- k. морально-правовому подходу
- l. справедливому подходу

**Раздел (тема) дисциплины: «Конфликтность в менеджменте»**

Вопросы для собеседования:

- 1. Понятие и классификация управленческих решений.
- 2. Процедура принятия рациональных решений.
- 3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
- 4. Групповое принятие решений. Управление принятием решений в группе.
- 5. Модели принятия решений.

Темы для сообщений:

- 1. Управленческое решение и формы его принятия.
- 2. Групповое принятие решений в организации.
- 3. Моделирование как метод принятия решений в организации.

Тестовые задания:

- 1. Управленческое решение - это:
  - f) взвешенный шаг, результатом которого являются осуществление действия для достижения цели организации или воздержание от него
  - g) анализ имеющихся возможностей организации на предмет максимизации прибыли
  - h) достижение цели организации
  - i) разработка мероприятий по совершенствованию деятельности организации
  - j) нет верного ответа

2. По степени влияния на будущее организации управленческие решения бывают:

- f) стратегические, тактические
- g) глобальные, локальные
- h) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- i) внешние, внутренние
- j) общие, специальные

3. По масштабам управленческие решения бывают:

- f) глобальные, локальные
- g) стратегические, тактические
- h) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- i) внешние, внутренние
- j) общие, специальные

4. Наиболее эффективным управленческим решением является выбор, который:

- f) будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели
- g) даст наибольший общий положительный эффект, если будет реализован
- h) принесет больше всего прибыли организации
- i) позволит занять организации новую нишу
- j) нет верного ответа

5. Разработка, принятие и реализация управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из пяти этапов.

- c) да
- d) нет

**Раздел (тема) дисциплины: «Управление изменениями в организации»**

Вопросы для собеседования:

10. Понятие, принципы построения и характеристика элементов организационной структуры управления организацией.

11. Органические и бюрократические организационные структуры.

12. Элементарные схемы организационных структур.

13. Характеристика линейной и функциональной организационной структуры.
14. Особенности линейно-функциональной структуры.
15. Дивизиональные организационные структуры, подходы к структуризации.
16. Матричные структуры управления.
17. Сравнительная характеристика типов организационных структур.
18. Преимущества и недостатки.

Темы для сообщений:

6. Выбор организационных структур.
7. Современные тенденции развития организационных структур управления в России и за рубежом.
8. Проектирование организационных структур.
9. Понятие и процесс организационного проектирования.
10. Методы организационного проектирования.

Кейс-задачи:

**Кейс-задача 1. «Фирмы Сигма»**

**Общая информация:**

Два года назад общее экономическое положение фирмы «Сигма» можно было оценить как критическое: убытки ежемесячно составляли 150 тыс. долл.; сбыт продукции практически был парализован; склады заполнены продукцией; значительные материальные запасы; высокая банковская задолженность. В этих условиях наиболее благоприятным оказалось решение войти в структуру одного крупного предприятия, которое обеспечивало фирму "Сигма" новыми заказами. В результате слияния была проведена общая реорганизация, раньше направление деятельности фирмы «Сигма» определялось производством гидравлического оборудования и упаковочные услуги, новая организационная структура фирмы включала семь производственных отделений, центральный и вспомогательный аппарат. Каждое производственное отделение несет ответственность за разработку, сборочные операции, сбыт своей продукции. Организационная структура фирмы «Сигма» представлена на рис. 1.1.

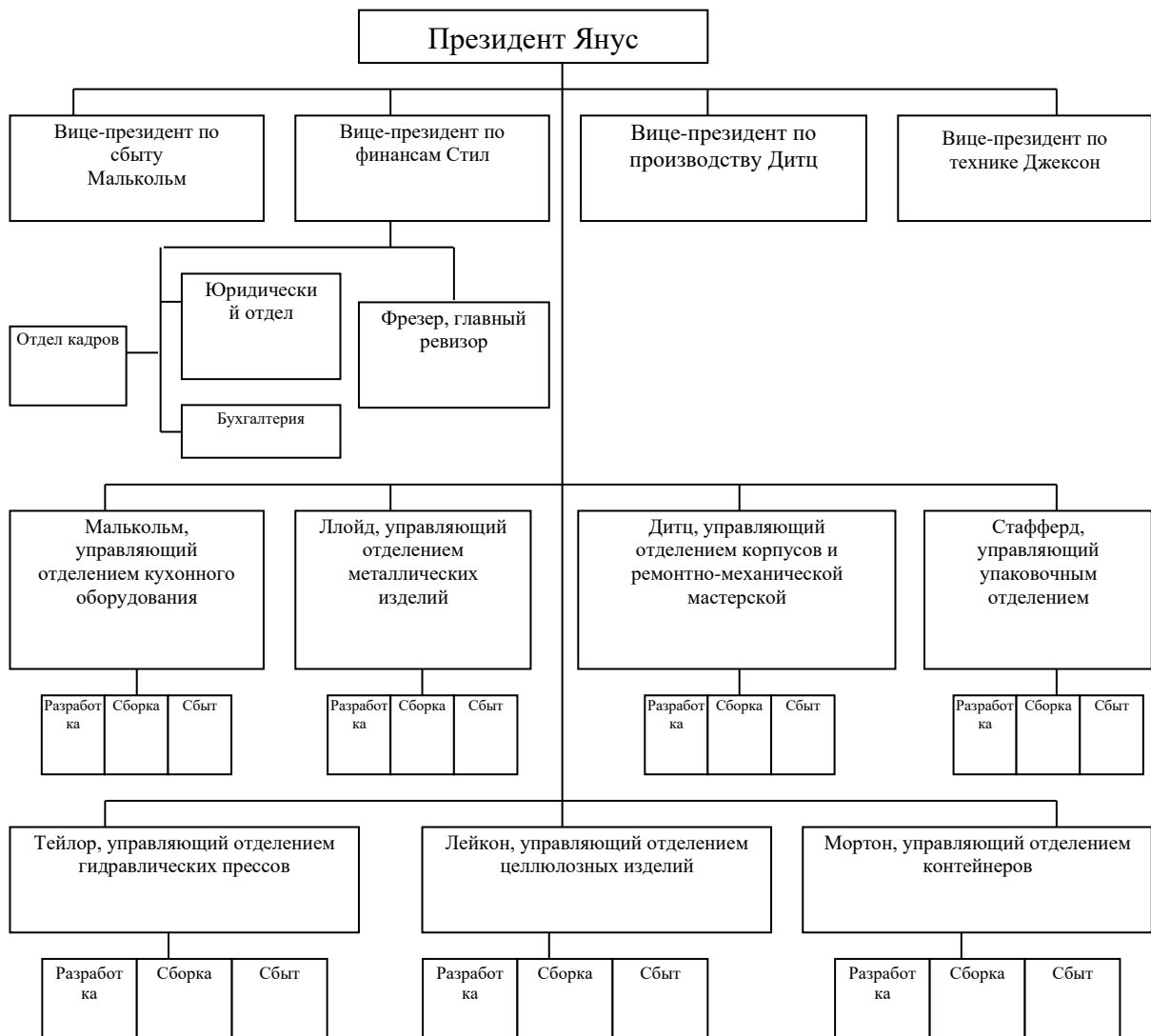


Рис. 1.1. Организационная структура фирмы «Сигма»

Общий подход руководства к проблеме делегирования, ответственности и полномочий можно определить следующим образом: руководство фирмой рационализировало отношения между различными производственными участками различных отделений таким образом, чтобы централизовать ряд функций разнородных производственных участков. Для этого, например, проведено объединение однотипных функций в области сбыта, переведены сотрудники в непосредственное подчинение вице-президенту по сбыту. Он отвечает за прогнозирование спроса на изделия всех отделений, за подбор, профессиональную подготовку, должностные назначения, продвижение по службе и определение окладов всем работникам сбыта. Была предпринята попытка унифицировать процедуру сбыта для всех изделий, разработана единая форма бланка-поручения. Однако некоторые отделения



продолжали в децентрализованном порядке осуществлять сбыт. Причиной такого положения являлось то, что управляющие отделениями несли полную ответственность за прибыльность своих отделений, которая находится в прямой зависимости от сбыта.

Кроме того, было проведено объединение всех работников, связанных со снабжением, в централизованный отдел снабжения в подчинении вице-президента по производству. Созданы централизованная бухгалтерия и отдел обслуживания. Централизация однородных функций осуществлялась в целях экономии на постоянных расходах в результате увеличения масштабов производства.

Актуальная ситуация:

По прошествии двух лет после слияния, в фирме "Сигма" стали нарастать проблемы, при этом совершенно не оправдались надежды на экономию затрат за счет централизации функций управления. Главной причиной сложившегося положения большинство управляющих считали неудовлетворительную организационную структуру.

При обсуждении проблем фирмы вице-президент по сбыту высказал следующее: «Централизация сбытовых операций в настоящий момент приобрела конфликтный характер. Суть проблемы - это огромное разнообразие изделий. Агенты по сбыту могут научиться разбираться со всей номенклатурой изделий, но им очень сложно добиться знания потребностей рынка по каждому отдельному изделию. Кроме того, имеется дублирование в работе агентов, например, случается так, что в один день к потребителю приходят два наших агента с предложениями о различной продукции. Это обусловлено еще и тем, что наши некоторые отделения сохранили агентов по сбыту и осуществляют эту работу параллельно с централизованной службой. Следует учитывать, что многие наши изделия являются специальными компонентами и имеют особые группы заказчиков. Управляющие, производящие эти изделия, лучше знают рынки и лучше смогут их продавать».

Одним из серьезных поводов для недовольства управляющих отделениями были счета за централизованное обслуживание со стороны централизованной бухгалтерии и за централизованное ремонтно-техническое обслуживание. Проблема со счетами централизованной бухгалтерии заключалась в следующем: некоторые отделения могли использовать достаточно простую

схему учета затрат, другие же сложную, а расходы на содержание бухгалтерии распределялись произвольным образом.

Затраты на оплату услуг за ремонтно-техническое обслуживание распределялись в форме накладных расходов по отделениям. Недостатки в работе этой службы сводились к следующему: некоторые управляющие считали, что могли бы проводить техническое обслуживание оборудования в период пониженной загрузки мощностей силами цехового персонала. Однако раз за эти услуги взимали плату, то все отделения пользовались услугами централизованной службы, и таким образом, создавался мнимый спрос на услуги централизованной службы.

Следующая проблема - это огромное количество дополнительных форм документов, которые требовалось заполнять для передачи в централизованные службы (это всевозможные копии заявок, поручений, отчетов).

При проведении централизации некоторые отделения были переведены в одно помещение, издержки по эксплуатации которого определенным образом раскладывались между ними. Парадоксальным был факт стремления управляющих расширить занимаемые площади, даже если перед размещением соответственно указывалась значительно меньшая потребность. Такая ситуация объяснялась в определенной мере невозможностью управляющих отделениями контролировать отдельные виды затрат.

Подумайте над вопросами:

1. Как можно было бы сформулировать общую проблему, возникшую на фирме «Сигма»?
2. Какие причины вызвали неудовлетворительное состояние дел на фирме?
3. Определите соотношение централизации и децентрализации функций управления.
4. Какое решение можно предложить в создавшейся ситуации?

Тестовые задания:

1. Организационное проектирование - это:  
f) все ответы верны

g) обособленная сфера управленческой деятельности, заключающаяся в разработке и внедрении организационных проектов

h) разработка проекта системы управления и основных элементов (техники управления, организационных условий управленческой деятельности) в виде комплекса формализованных документов, описывающих информационные (документальные) функциональные взаимосвязи (содержательные) и административные связи (подчинение) в структуре функциональных подсистем, должностных позиций и подразделений системы управления

i) упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности

j) разработка и внедрение проектов рационализации управленческого труда

2. Иерархический способ распределения многофункциональных задач, ресурсов и властных полномочий в подразделениях организации соответствует:

- f) линейной структуре
- g) функциональной структуре
- h) штабной структуре
- i) дивизиональной структуре
- j) матричной структуре

3. Иерархический способ делегирования задач и совещательных полномочий подразделениям организации соответствует:

- f) штабной структуре
- g) линейной структуре
- h) функциональной структуре
- i) дивизиональной структуре
- j) матричной структуре

4. Масштаб управляемости - это:

f) количество сотрудников, находящееся в подчинении у одного руководителя

- g) часть организации, в рамках которой принимаются самостоятельные решения
- h) количество сотрудников, которые выполняют свои обязанности без руководителя
- i) часть организации, в рамках которой принимаются управленческие решения для организации в целом
- j) нет верного ответа

5. Организационная структура – это

- f) упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации — подразделений, обособившихся в результате разделения труда
- g) распределение обязанностей между работниками организации
- h) распределение ответственности между работниками организации
- i) нет верного ответа
- j) все ответы верны

6. Какая организационная структура оптимальна для: а) предприятия с численностью до 300-500 человек с высоким уровнем технологической и предметной специализации (металлообработка, оказание однородных услуг, сборка и т. п.); б) предприятия местной промышленности (изготовление продукции из местного сырья, производство товаров широкого потребления);

- в) стабильность внешней среды
- f) линейная структура
- g) дивизиональная структура
- h) функциональная структура
- i) штабная структура
- j) матричная структура

7. Процесс делегирования полномочий - это:

- f) децентрализация
- g) декомпозиция
- h) диверсификация
- i) дифференциация
- j) нет верного ответа

8. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует:

- f) вертикальному разделению труда
- g) горизонтальному разделению труда
- h) диагональному разделению труда
- i) диверсификационному разделению труда
- j) нет верного ответа

9. Разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями соответствует:

- f) вертикальному разделению труда
- g) горизонтальному разделению труда
- h) диагональному разделению труда
- i) диверсификационному разделению труда
- j) нет верного ответа

10. Организационная структура – это

f) упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации — подразделений, обособившихся в результате разделения труда

g) распределение обязанностей между работниками организации

h) распределение ответственности между работниками организации

i) нет верного ответа

j) все ответы верны

**Раздел (тема) дисциплины: «Управление человеческими ресурсами»**

Вопросы для собеседования:

1. Общая характеристика мотивации. Процесс и модель мотивации.

2. Содержательные теории мотивации.

3. Процессуальные теории мотивации.
4. Понятие и классификация методов управления.
5. Основные принципы управления людьми.

Кейс-задачи:

**Кейс-задача 1.**

Джон Тэрлок руководил производством на малом предприятии, производящем инструменты. На предприятии было всего 85 рабочих, занятых в производстве, и 5 руководителей низового звена, каждый из которых отвечал за 17 рабочих.

Джон только что вернулся с ежегодной встречи с высшим руководством, где обсуждались задачи его предприятия. Одной из задач было сокращение в следующем году отходов материала с 5,6% до 4,5%.

Посоветуйте Джону, как решить эту задачу наиболее эффективно.

Тестовые задания:

1. Одна из основных функций управления, то есть обособившийся вид деятельности, представляющий собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации

- e) мотивация
- f) организация
- g) планирование
- h) контроль

2. Важнейшими понятиями концепции мотивации являются:

- e) потребность, мотив, мотивирование, стимулы
- f) мотив, мотивирование
- g) потребность, стимулы
- h) желание, сила воли, вознаграждение

3. Потребность – это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях

- e) да
- f) нет

4. Мотивирование и стимулирование – это одно и то же

- g) да
- h) нет

5. Современная концепция мотивации включает в себя:

- f) содержательные теории мотивации
- g) процессуальные теории мотивации
- h) концепцию партисипативного управления
- i) теории подкрепления
- j) все ответы верны

**Раздел (тема) дисциплины: «Контроль в системе менеджмента»**

Вопросы для собеседования:

- 9. Развитие современных принципов управления организацией.
- 10. Общие тенденции развития управления человеческими ресурсами.
- 11. Личность менеджера и ее структура.
- 12. Индивидуально психологические качества личности менеджера.
- 13. Теории лидерства и стиль управления.
- 14. Формальное и неформальное управление.
- 15. Понятие и структура конфликта.
- 16. Типы конфликтов.

Темы для сообщений:

- 5. Общие тенденции развития управления человеческими ресурсами.
- 6. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала.
- 7. Формирование эффективной команды менеджеров.
- 8. Управление конфликтами.

Кейс-задачи:

**Кейс-задача 1. Ситуация «Контрастные стили»**

В течение восьми лет Генри Адамс работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям.

Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершат ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку – и люди начинают работать как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с работниками, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, то я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто работает спустя рукава».

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн. Данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время, как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

Вопросы для обсуждения ситуации



4. Оба руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы Вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?

5. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления Вы можете указать в этой ситуации?

6. Какой метод использует Джейн при работе с людьми?

Как Вы объясните производственные результаты и, текучесть кадров и показатели качества в двух подразделениях?

Тестовые задания:

1. Группа – это два или более человека, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи и достичь общих целей

- c) да
- d) нет

2. Создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей

- c) формальные группы
- d) неформальные группы

3. Коллектив, где проблемы группы принимаются и понимаются работниками как личные

- e) коллектив
- f) формальные группы
- g) неформальные группы
- h) проектные группы

4. Этапы развития группы

e) Формирование – возникновение разногласий – нормирование – функционирование – расформирование

f) Зарождение группы – развитие – возникновение конфликта – расформирование

g) Формирование - развитие – возникновение конфликта – нормирование – расформирование

h) Зарождение группы - возникновение разногласий – нормирование - расформирование

5. Менеджеры должны стремиться к созданию команды и для этого используют следующие способы формирования группового сознания:

- f) вера в цель
- g) доверие членов команды друг другу
- h) оптимальный стиль руководства
- i) участие в управлении
- j) все ответы верны

### **Раздел (тема) дисциплины: «Самоменеджмент»**

#### Вопросы для собеседования:

1. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических решений.
2. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников.
3. Социальная ответственность организаций и ее соотношение с юридической и экономической ответственностью. Области социальной ответственности организации.
4. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности. Правительство и социальная ответственность организаций.
5. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.
6. Реакции организации на социальные требования окружения.

#### Темы для сообщений:

1. Организационная культура в системе менеджмента.
2. Формирование организационной культуры российских предприятий.
3. Управление организационной культурой.
4. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность организации.
5. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы.
6. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.

#### Кейс-задачи:

### **Кейс-задача 1.**

Исполнительный директор Московского Художественного театра Владимир Иванович Немирович-Данченко был возмущен поведением художественного руководителя театра Константина Сергеевича Станиславского, о чем писал последнему и коллегам. Второй режиссер репетировал пьесу по мизансценам, разработанным К.С. Станиславским, и вызвал его посмотреть более-менее сложившийся акт.

Режиссер, какое бы место он ни занимал, дорожит своим трудом и не лишен известного честолюбия. Приходит Константин Сергеевич, шепчет Владимиру Ивановичу, что это никуда не годится, но надо поддержать и режиссера, и актеров. Поэтому он громко всех хвалит, назначает репетицию для замечаний и ... начинает «крошить».

Режиссер мучается, ссылается на экземпляр мизансцен, разработанных самим Константином Сергеевичем. А тот в ответ: «Да, я виноват, не будем об этом спорить, но переделать необходимо. Мало ли какой я чепухи написал, а во время репетиции виднее». Проходят еще две репетиции, и от затраченного ранее труда ничего не остается.

1. Какое отношение к делу воспитывается у исполнителей в такой ситуации?

2. Каково положение второго режиссера в этом театре? Надолго ли он задержится в театре и почему?

3. Этично ли поведение К.С. Станиславского? Имел ли он право на ошибку?

4. Кто прав в этой ситуации – Станиславский или Немирович?

5. Какими этическими нормами руководствовался Станиславский, принимая решение о переделке мизансцен?

6. Есть ли связь между моральными ценностями двух руководителей и социальной ответственностью театра?

### Тестовые задания:

1. Этика менеджмента представляет собой совокупность моральных принципов, требований и ценностей, которые управляют поведением людей в организации с точки зрения приемлемого или неприемлемого поведения.

- g) да
- h) нет

2. «Этичное поведение приносит наибольшую пользу, создает максимальный социальный результат для наибольшего числа людей» относится к...

- m. утилитарному подходу
- n. индивидуалистическому подходу
- o. морально-правовому подходу
- p. справедливому подходу

3. «Действия являются нравственными, если они способствуют реализации долгосрочных индивидуальных интересов и целей человека и, в конечном счете, приводят к росту его благосостояния» относится к...

- m. утилитарному подходу
- n. индивидуалистическому подходу
- o. морально-правовому подходу
- p. справедливому подходу

4. «Человек или группа людей имеют право на что-либо или имеют право на должное обращение» относится к...

- m. утилитарному подходу
- n. индивидуалистическому подходу
- o. морально-правовому подходу
- p. справедливому подходу

5. «Этически верное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости» относится к...

- m. утилитарному подходу
- n. индивидуалистическому подходу
- o. морально-правовому подходу
- p. справедливому подходу

**Раздел (тема) дисциплины: «Управление изменениями в организации»**

Вопросы для собеседования:

19. Понятие, принципы построения и характеристика элементов организационной структуры управления организацией.
20. Органические и бюрократические организационные структуры.
21. Элементарные схемы организационных структур.
22. Характеристика линейной и функциональной организационной структуры.
23. Особенности линейно-функциональной структуры.
24. Дивизиональные организационные структуры, подходы к структуризации.
25. Матричные структуры управления.
26. Сравнительная характеристика типов организационных структур.
27. Преимущества и недостатки.

Темы для сообщений:

11. Выбор организационных структур.
12. Современные тенденции развития организационных структур управления в России и за рубежом.
13. Проектирование организационных структур.
14. Понятие и процесс организационного проектирования.
15. Методы организационного проектирования.

Кейс-задачи:

**Кейс-задача 1. «Фирмы Сигма»**

**Общая информация:**

Два года назад общее экономическое положение фирмы «Сигма» можно было оценить как критическое: убытки ежемесячно составляли 150 тыс. долл.; сбыт продукции практически был парализован; склады заполнены продукцией; значительные материальные запасы; высокая банковская задолженность. В этих условиях наиболее благоприятным оказалось решение войти в структуру одного крупного предприятия, которое обеспечивало фирму "Сигма" новыми заказами. В результате слияния была проведена общая реорганизация, раньше направление деятельности фирмы «Сигма» определялось производством гидравлического оборудования и упаковочные услуги, новая организационная структура фирмы включала семь производственных отделений, центральный и

вспомогательный аппарат. Каждое производственное отделение несет ответственность за разработку, сборочные операции, сбыт своей продукции. Организационная структура фирмы «Сигма» представлена на рис. 1.1.

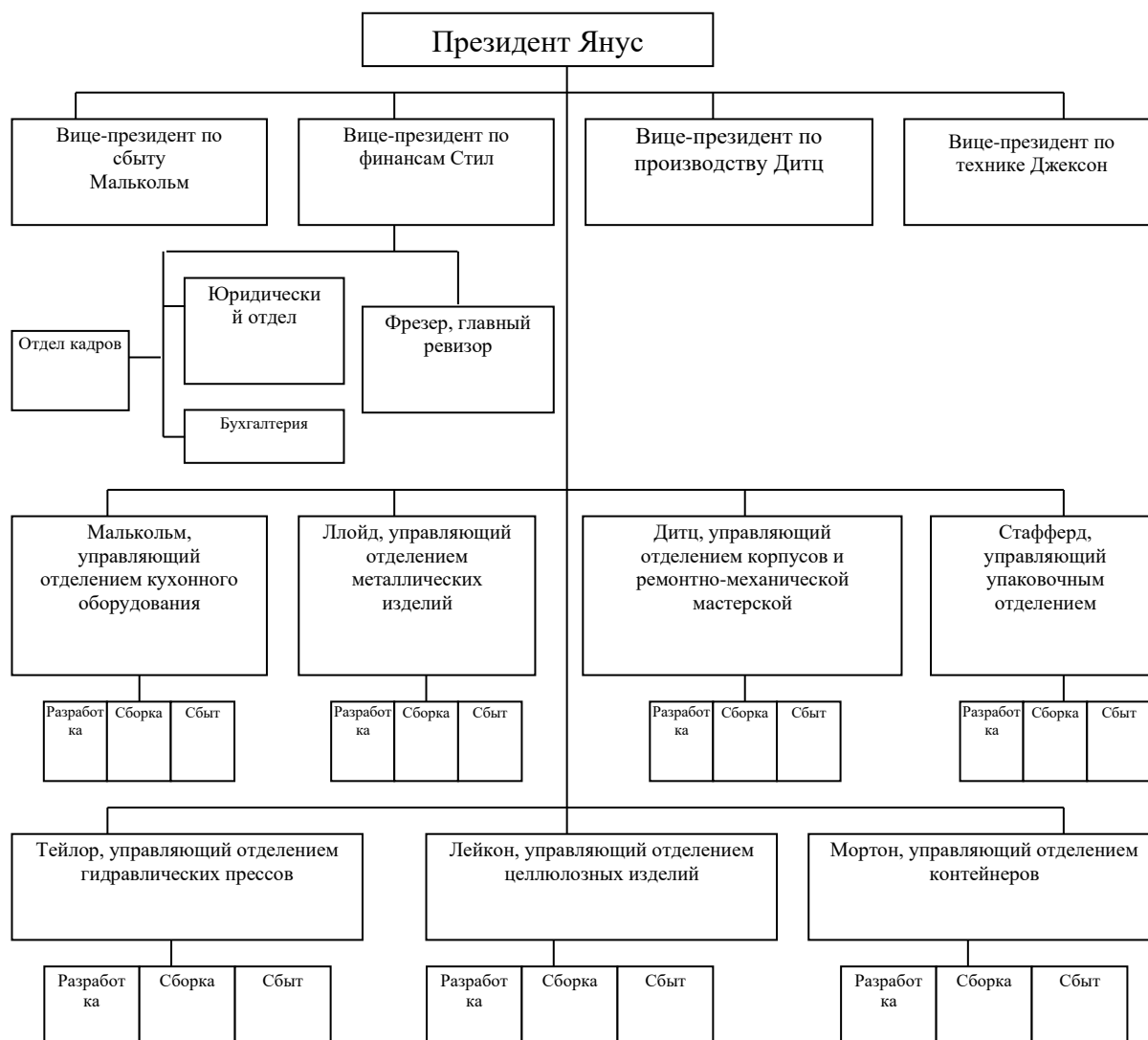


Рис. 1.1. Организационная структура фирмы «Сигма»

Общий подход руководства к проблеме делегирования, ответственности и полномочий можно определить следующим образом: руководство фирмой рационализовало отношения между различными производственными участками различных отделений таким образом, чтобы централизовать ряд функций разнородных производственных участков. Для этого, например, проведено объединение однотипных функций в области сбыта, переведены сотрудники в непосредственное подчинение вице-президенту по сбыту. Он отвечает за прогнозирование спроса на

изделия всех отделений, за подбор, профессиональную подготовку, должностные назначения, продвижение по службе и определение окладов всем работникам сбыта. Была предпринята попытка унифицировать процедуру сбыта для всех изделий, разработана единая форма бланка-поручения. Однако некоторые отделения продолжали в децентрализованном порядке осуществлять сбыт. Причиной такого положения являлось то, что управляющие отделениями несли полную ответственность за прибыльность своих отделений, которая находится в прямой зависимости от сбыта.

Кроме того, было проведено объединение всех работников, связанных со снабжением, в централизованный отдел снабжения в подчинении вице-президента по производству. Созданы централизованная бухгалтерия и отдел обслуживания. Централизация однородных функций осуществлялась в целях экономии на постоянных расходах в результате увеличения масштабов производства.

Актуальная ситуация:

По прошествии двух лет после слияния, в фирме "Сигма" стали нарастать проблемы, при этом совершенно не оправдались надежды на экономию затрат за счет централизации функций управления. Главной причиной сложившегося положения большинство управляющих считали неудовлетворительную организационную структуру.

При обсуждении проблем фирмы вице-президент по сбыту высказал следующее: «Централизация сбытовых операций в настоящий момент приобрела конфликтный характер. Суть проблемы - это огромное разнообразие изделий. Агенты по сбыту могут научиться разбираться со всей номенклатурой изделий, но им очень сложно добиться знания потребностей рынка по каждому отдельному изделию. Кроме того, имеется дублирование в работе агентов, например, случается так, что в один день к потребителю приходят два наших агента с предложениями о различной продукции. Это обусловлено еще и тем, что наши некоторые отделения сохранили агентов по сбыту и осуществляют эту работу параллельно с централизованной службой. Следует учитывать, что многие наши изделия являются специальными компонентами и имеют особые группы заказчиков. Управляющие, производящие эти изделия, лучше знают рынки и лучше смогут их продавать».

Одним из серьезных поводов для недовольства управляющих отделениями были счета за централизованное обслуживание со стороны централизованной бухгалтерии и за централизованное ремонтно-техническое обслуживание. Проблема со счетами централизованной бухгалтерии заключалась в следующем: некоторые отделения могли использовать достаточно простую схему учета затрат, другие же сложную, а расходы на содержание бухгалтерии распределялись произвольным образом.

Затраты на оплату услуг за ремонтно-техническое обслуживание распределялись в форме накладных расходов по отделениям. Недостатки в работе этой службы сводились к следующему: некоторые управляющие считали, что могли бы проводить техническое обслуживание оборудования в период пониженной загрузки мощностей силами цехового персонала. Однако раз за эти услуги взимали плату, то все отделения пользовались услугами централизованной службы, и таким образом, создавался мнимый спрос на услуги централизованной службы.

Следующая проблема - это огромное количество дополнительных форм документов, которые требовалось заполнять для передачи в централизованные службы (это всевозможные копии заявок, поручений, отчетов).

При проведении централизации некоторые отделения были переведены в одно помещение, издержки по эксплуатации которого определенным образом раскладывались между ними. Парадоксальным был факт стремления управляющих расширить занимаемые площади, даже если перед размещением соответственно указывалась значительно меньшая потребность. Такая ситуация объяснялась в определенной мере невозможностью управляющих отделениями контролировать отдельные виды затрат.

Подумайте над вопросами:

1. Как можно было бы сформулировать общую проблему, возникшую на фирме «Сигма»?
2. Какие причины вызвали неудовлетворительное состояние дел на фирме?
3. Определите соотношение централизации и децентрализации функций управления.
4. Какое решение можно предложить в создавшейся ситуации?



### Тестовые задания:

1. Организационное проектирование - это:

- к) все ответы верны
- л) обособленная сфера управленческой деятельности, заключающаяся в разработке и внедрении организационных проектов
- м) разработка проекта системы управления и основных элементов (техники управления, организационных условий управленческой деятельности) в виде комплекса формализованных документов, описывающих информационные (документальные) функциональные взаимосвязи (содержательные) и административные связи (подчинение) в структуре функциональных подсистем, должностных позиций и подразделений системы управления
- н) упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности
- о) разработка и внедрение проектов рационализации управленческого труда

2. Иерархический способ распределения многофункциональных задач, ресурсов и властных полномочий в подразделениях организации соответствует:

- к) линейной структуре
- л) функциональной структуре
- м) штабной структуре
- н) дивизиональной структуре
- о) матричной структуре

3. Иерархический способ делегирования задач и совещательных полномочий подразделениям организации соответствует:

- к) штабной структуре
- л) линейной структуре
- м) функциональной структуре
- н) дивизиональной структуре
- о) матричной структуре

4. Масштаб управляемости - это:

- к) количество сотрудников, находящееся в подчинении у одного руководителя
- л) часть организации, в рамках которой принимаются самостоятельные решения
- м) количество сотрудников, которые выполняют свои обязанности без руководителя
- н) часть организации, в рамках которой принимаются управленческие решения для организации в целом
- о) нет верного ответа

5. Организационная структура – это

- к) упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации — подразделений, обособившихся в результате разделения труда
- л) распределение обязанностей между работниками организации
- м) распределение ответственности между работниками организации
- н) нет верного ответа
- о) все ответы верны

6. Какая организационная структура оптимальна для: а) предприятия с численностью до 300-500 человек с высоким уровнем технологической и предметной специализации (металлообработка, оказание однородных услуг, сборка и т. п.); б) предприятия местной промышленности (изготовление продукции из местного сырья, производство товаров широкого потребления); в) стабильность внешней среды

- к) линейная структура
- л) дивизиональная структура
- м) функциональная структура
- н) штабная структура
- о) матричная структура

7. Процесс делегирования полномочий - это:

- к) децентрализация
- л) декомпозиция

- m) диверсификация
- n) дифференциация
- o) нет верного ответа

8. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует:

- k) вертикальному разделению труда
- l) горизонтальному разделению труда
- m) диагональному разделению труда
- n) диверсификационному разделению труда
- o) нет верного ответа

9. Разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями соответствует:

- k) вертикальному разделению труда
- l) горизонтальному разделению труда
- m) диагональному разделению труда
- n) диверсификационному разделению труда
- o) нет верного ответа

10. Организационная структура – это

k) упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации — подразделений, обособившихся в результате разделения труда

l) распределение обязанностей между работниками организации

m) распределение ответственности между работниками организации

n) нет верного ответа

o) все ответы верны

**Раздел (тема) дисциплины: «Интеграционные процессы в менеджменте»**

Вопросы для собеседования:

1. Общая характеристика мотивации. Процесс и модель мотивации.

2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Понятие и классификация методов управления.
5. Основные принципы управления людьми.

Кейс-задачи:

**Кейс-задача 1.**

Джон Тэрлок руководил производством на малом предприятии, производящем инструменты. На предприятии было всего 85 рабочих, занятых в производстве, и 5 руководителей низового звена, каждый из которых отвечал за 17 рабочих.

Джон только что вернулся с ежегодной встречи с высшим руководством, где обсуждались задачи его предприятия. Одной из задач было сокращение в следующем году отходов материала с 5,6% до 4,5%.

Посоветуйте Джону, как решить эту задачу наиболее эффективно.

Тестовые задания:

1. Одна из основных функций управления, то есть обособившийся вид деятельности, представляющий собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации

- i) мотивация
- j) организация
- k) планирование
- l) контроль

2. Важнейшими понятиями концепции мотивации являются:

- i) потребность, мотив, мотивирование, стимулы
- j) мотив, мотивирование
- k) потребность, стимулы
- l) желание, сила воли, вознаграждение

3. Потребность – это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях

- i) да
- j) нет

4. Мотивирование и стимулирование – это одно и то же

- k) да
- l) нет

5. Современная концепция мотивации включает в себя:

- k) содержательные теории мотивации
- l) процессуальные теории мотивации
- m) концепцию партисипативного управления
- n) теории подкрепления
- o) все ответы верны

**Раздел (тема) дисциплины: «Инновационный потенциал менеджмента»**

Вопросы для собеседования:

17. Развитие современных принципов управления организацией.

18. Общие тенденции развития управления человеческими ресурсами.

19. Личность менеджера и ее структура.

20. Индивидуально психологические качества личности менеджера.

21. Теории лидерства и стиль управления.

22. Формальное и неформальное управление.

23. Понятие и структура конфликта.

24. Типы конфликтов.

Темы для сообщений:

9. Общие тенденции развития управления человеческими ресурсами.

10. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала.

11. Формирование эффективной команды менеджеров.

12. Управление конфликтами.

Кейс-задачи:

**Кейс-задача 1. Ситуация «Контрастные стили»**

В течение восьми лет Генри Адамс работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям.

Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершат ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку – и люди начинают работать как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с работниками, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, то я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто работает спустя рукава».

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн. Данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время, как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

Вопросы для обсуждения ситуации

7. Оба руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы Вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?

8. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления Вы можете указать в этой ситуации?

9. Какой метод использует Джейн при работе с людьми?

Как Вы объясните производственные результаты и, текучесть кадров и показатели качества в двух подразделениях?

Тестовые задания:

1. Группа – это два или более человека, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи и достичь общих целей

- e) да
- f) нет

2. Создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей

- e) формальные группы
- f) неформальные группы

3. Коллектив, где проблемы группы принимаются и понимаются работниками как личные

- i) коллектив
- j) формальные группы
- k) неформальные группы
- l) проектные группы

4. Этапы развития группы

i) Формирование – возникновение разногласий – нормирование – функционирование – расформирование

j) Зарождение группы – развитие – возникновение конфликта – расформирование

k) Формирование - развитие – возникновение конфликта – нормирование – расформирование

l) Зарождение группы - возникновение разногласий – нормирование - расформирование

5. Менеджеры должны стремиться к созданию команды и для этого используют следующие способы формирования группового сознания:

- k) вера в цель
- l) доверие членов команды друг другу
- m) оптимальный стиль руководства
- n) участие в управлении
- o) все ответы верны



### **3 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

#### **3.1 Основная учебная литература**

1. Ким, С. А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник/С.А. Ким. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 260 с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

2. Коробко, В. И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/В.И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 383 с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

#### **3.2 Дополнительная учебная литература**

3. Батулин, В. К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ В.К. Батулин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 487с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

4. Блинов, А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 314 с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

5. Восколович, Н. А. Экономика, организация и управление общественным сектором [Электронный ресурс]: учебник/ Н.А. Восколович, Е.Н. Жильцов, С.Д. Еникеева; под ред. Н.А. Восколович. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 367с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

6. Ефимов, А.Н. Менеджмент. Практикум[Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ А.Н. Ефимов, Е.Н. Барикаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 119с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

7. Понуждаев, Э. А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. Кн. 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 661 с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

8. Романько И. Е. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ И.Е. Романько. – Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2016. – 190с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

### **3.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

1. Консультант по управлению. Электронный журнал. Режим доступа: <http://www.prosmc.ru/magazine.html>
2. Проблемы теории и практики управления. Электронный журнал. Режим доступа: <http://www.ptpu.ru/>
3. Проектирование, мониторинг и оценка. Электронный журнал. <http://www.processconsulting.ru/publikacii/>
4. Управленческое консультирование. Сайт журнала: <http://www.dialogvn.ru/uk/index.html>
5. Сетевой журнал «b2b.ibs.ru». Режим доступа: <http://www.b2b.ibs.ru>
6. Системное управление. Проблемы и решения. Электронный научно-информационный журнал. Режим доступа: <http://www.supir.ru/index.php>

### **3.4 Перечень информационных технологий**

КонсультантПлюс. Справочная правовая система. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

### **4.5 Другие учебно-методические материалы**

Отраслевые научные журналы

1. Предпринимательство
2. Business Excellence
3. Экономист
4. Проблемы теории и практики управления
5. Маркетинг в России и за рубежом
6. Методы менеджмента качества
7. Экономический анализ: теория и практика
8. Российское предпринимательство