

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 11.07.2025 07:54:42
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

1

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

« 12 » 20 25 г.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические рекомендации для практической работы
для студентов направления 380402 Менеджмент

Курск 2021

УДК 65.01 : 330.1

Составитель: О.В. Согачева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

Современные теории менеджмента: методические рекомендации для практической работы / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В. Согачева Курск, 2021. 118 с.: ил. 1, табл. 5. Библиогр.: с. 59-67.

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины «Современные теории менеджмента»: содержание лекционных и практических занятий студентов, формы контроля и требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины.

Помогают сформировать студентам знания и навыки в области управления, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины.

Предназначены для студентов специальностей 380402 дневной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 100 экз. Заказ *1692* Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
1.1. Общие положения	4
1.2. Объем дисциплины и виды учебной работы	6
1.3. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины	7
1.4. Формы контроля знаний	15
1.4.1. Текущий контроль изучения дисциплины	15
1.4.2. Итоговый (промежуточный) контроль	15
2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	17
3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	59
3.1. Основная и дополнительная литература	59
3.2. Перечень методических указаний	64
3.3. Используемые информационные технологии и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	66
Приложение А. Перечень тем для научно-исследовательской работы студентов по дисциплине «Современные теории менеджмента»	69
Приложение Б. Темы аналитических работ (докладов, сообщений) по дисциплине «Современные теории менеджмента»	71
Приложение В. Тестовый материал (задание) по дисциплине «Современные теории менеджмента»	73
Приложение Г. Темы эссе по дисциплине «Современные теории менеджмента»	90
Приложение Д. Перечень творческих заданий по дисциплине «Современные теории менеджмента»	92
Приложение Е. Итоговый тест (задание) по дисциплине «Современные теории менеджмента»	96

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Общие положения

Менеджмент - это наука об эффективном управлении организацией в целом. *Менеджмент* – это профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на повышение эффективности деятельности путем рационального использования ресурсов.

«*Современные теории менеджмента*» как дисциплина является базой для дальнейшего изучения специальных управленческих дисциплин.

Цель дисциплины - достижение всестороннего и глубокого понимания студентами сущности, природы и методологии управления на базе изучения истории эволюции взглядов и подходов, современной теории и практики менеджмента как определяющего фактора эффективности на всех уровнях организации.

Предмет дисциплины – управление как особый вид взаимодействия двух или нескольких субъектов, в процессе которого осуществляется фиксация целей действия, мотивирование на осуществление действий для достижения целей, а также координация действий в процессе достижения целей.

Основные задачи дисциплины:

- получение теоретических знаний о менеджменте как особом виде деятельности;
- формирование навыков реализации теоретических и прикладных знаний в практической деятельности менеджера на предприятии;
- получение представления о том, как формировались основные теоретические подходы и предпосылки возникновения менеджмента;
- формирование теоретических знаний, касающихся особенностей управления организацией;
- изучение основных принципов и функций науки управления;
- обеспечение теоретическими знаниями будущих

специалистов об основных средствах и методах управления;

- формирование знаний в области изучения лидерских качеств менеджера и стиля его управленческой деятельности.

1.2. Объем дисциплины и виды учебной работы

Объем дисциплины и виды учебной работы определены учебным планом направления 38.04.02 Менеджмент.

Распределение часов по темам лекционных (практических, семинарских, лабораторных) занятий и самостоятельной работы студентов представлено в таблице 1.

Таблица 1

Содержание дисциплины и её трудоёмкость
(для очной формы обучения)

№ п/п	Наименование темы	Вид проводимого занятия (количество часов)			Самостоятельная работа студента (объем в часах)
		лекция	лабораторная работа	практика	
1 семестр					
1	Природа управления, понятие и сущность менеджмента	2	0	2	12
2	Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Этапы и школы в истории менеджмента	4	0	4	24
3	Разнообразие моделей менеджмента. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента	2	0	2	12
4	Общая теория управления. Закономерности управления различными	2	0	2	12

	системами. Природа и состав функций менеджмента				
5	Методологические основы менеджмента	4	0	4	24
6	Современные модели в менеджменте и концепции управления	4	0	4	22,85
ИТОГО за 1 семестр		18	0	18	106,85
Форма контроля		Экзамен			
ВСЕГО по дисциплине		180 часа / 5 ЗЕ			

1.3. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины

В рамках изучения дисциплины «Современные теории менеджмента» работа студентов организуется в следующих формах:

1. Работа с конспектом лекций и дополнительной литературой по темам курса.

2. Работа с раздаточным материалом – «Скрин-шот».

3. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий (дискуссионные вопросы для дополнительного изучения).

4. Подготовка к семинарскому занятию.

5. Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий, в том числе:

- проведение собеседования по теме лекции;
- подготовка краткого доклада (резюме, эссе) по теме семинарского занятия и разработка мультимедийной презентации к нему;

- выполнение практических заданий (решение задач, выполнение расчетных и лабораторных работ);

- подготовка к тестированию;

6. Самоконтроль.

Рекомендуемый ниже режим самостоятельной работы позволит студентам глубоко разобраться во всех изучаемых вопросах, активно участвовать в дискуссиях на семинарских занятиях и в конечном итоге успешно сдать экзамен по дисциплине «Современные теории менеджмента».

1. *Лекция* является фундаментальным источником знаний и должна способствовать глубокому усвоению материала, активизировать интерес студента к изучаемой дисциплине.

Работу с конспектом лекций целесообразно проводить непосредственно после её прослушивания. Она предполагает перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Ознакомление с дополнительной литературой по теме, проведение обзора мнений других ученых по изучаемой теме. Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в том числе использованной в ней терминологии (понятий), категорий и законов. Студенту рекомендуется не ограничиваться при изучении темы только конспектом лекций или одним учебником; необходимо не только конспектировать лекции, но и читать дополнительную литературу, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой.

2. «*Скрин-шот*» - специальный раздаточный материал, подготовленный преподавателем, который предназначен для повышения эффективности учебного процесса за счет:

- привлечения дополнительного внимания студента на наиболее важных и сложных проблемах курса;
- освобождения от необходимости ведения рутинных записей по ходу лекции и возможности более адекватной фиксации ключевых положений лекции;
- представления всего необходимого иллюстративного и справочно-информационного материала по теме лекции;
- более глубокой переработки материалов курса при подготовке к экзамену.

Самостоятельная работа с раздаточным материалом «*Скрин-шот*» может проводиться вместо работы с конспектом лекций, если композиция каждой страницы материала построена лектором таким образом, что достаточно свободного места для конспектирования

материалов лекции, комментариев и выражения собственных мыслей студента по материалам услышанного или прочитанного.

В случае, когда студенты ведут отдельные конспекты лекций, работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» проводится вместе с работой с конспектом лекций по каждой теме.

3. В связи с большим объемом изучаемого материала, интересом, который он представляет для современного образованного человека, некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Это предусмотрено учебным планом подготовки студентов. *Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий (дискуссионных вопросов), предполагает самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы и её конспектирование по этим вопросам.*

4. В ходе *практических занятий* проводится разъяснение теоретических положений курса, уточнения междисциплинарных связей.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию предполагает большую самостоятельную работу и включает в себя:

- Знакомство с планом семинарского занятия и подбор материала к нему по указанным источникам (конспект лекции, основная, справочная и дополнительная литература, электронные и Интернет-ресурсы).

- Запоминание подобранного по плану материала.
- Освоение терминов, перечисленных в глоссарии.
- Ответы на вопросы, приведенные к каждой теме.
- Обдумывание вопросов для обсуждения. Выдвижение собственных вариантов ответа.

- Выполнение заданий преподавателя.
- Подготовка (выборочно) индивидуальных заданий.

Задания, приведенные в планах занятий, выполняются всеми студентами в обязательном порядке.

5. *Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий* является обязательной формой самостоятельной работы студентов. По дисциплине «Современные теории менеджмента» она предполагает подготовку индивидуальных или групповых (на усмотрение преподавателя) докладов (сообщений, рефератов, эссе, творческих заданий) на семинарских занятиях и разработку

мультимедийной презентации к нему.

Доклад - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее, приводит список используемых источников.

Эссе - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Творческое задание - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Преподаватель сам формирует задание или студенты имеют возможность самостоятельно выбрать одну из предполагаемых преподавателем тем и выступить на семинарском занятии. Доклад (резюме, эссе и т.д.) как форма самостоятельной учебной деятельности студентов представляет собой рассуждение на определенную тему на основе обзора нескольких источников в целях доказательства или опровержения какого-либо тезиса. Информация источников используется для аргументации, иллюстрации и т.д. своих мыслей. Цель написания такого рассуждения не дублирование имеющейся литературы на эту тему, а подготовка студентов к проведению собственного научного исследования, к правильному оформлению его описания в соответствии с требованиями.

Работа студентов по подготовке доклада (сообщения, рефератов, эссе, творческих заданий) заключается в следующем:

- подбор научной литературы по выбранной теме;
- работа с литературой, отбор информации, которая соответствует теме и помогает доказать тезисы;
- анализ проблемы, фактов, явлений;
- систематизация и обобщение данных, формулировка выводов;
- оценка теоретического и практического значения рассматриваемой проблемы;
- аргументация своего мнения, оценок, выводов, предложений;
- выстраивание логики изложения;
- указание источников информации, авторов излагаемых точек зрения;
- правильное оформление работы (ссылки, список использованной литературы, рисунки, таблицы) по стандарту.

Самостоятельность студента при подготовке доклада (сообщение, эссе) проявляется в выборе темы, ракурса её рассмотрения, источников для раскрытия темы, тезисов, аргументов для их доказательства, конкретной информации из источников, способа структурирования и обобщения информации, структуры изложения, а также в обосновании выбора темы, в оценке её актуальности, практического и теоретического значения, в выводах.

Выступление с докладом (резюме, эссе) на семинаре не должно превышать 7-10 минут. После устного выступления автор отвечает на вопросы аудитории (студентов, преподавателя) по теме и содержанию своего выступления.

Цель и задачи данного вида самостоятельной работы студентов определяют требования, предъявляемые к докладу (резюме, эссе), и критерии его оценки:

- 1) логическая последовательность изложения;
- 2) аргументированность оценок и выводов, доказанность тезиса;
- 3) ясность и простота изложения мыслей (отсутствие многословия и излишнего наукообразия);
- 4) самостоятельность изложения материала источников;

5) корректное указание в тексте доклада источников информации, авторов проводимых точек зрения;

6) стилистическая правильность и выразительность (выбор языковых средств, соответствующих научному стилю речи);

7) уместное использование иллюстративных средств (цитат, сносок, рисунков, таблиц, слайдов).

Изложение материалов доклада может сопровождаться *мультимедийной презентацией*. Разработка мультимедийной презентации выполняется по требованию преподавателя или по желанию студента.

Презентация должна быть выполнена в программе Power Point и включать такое количество слайдов, какое необходимо для иллюстрирования материала доклада в полном объеме.

Основные методические требования, предъявляемые к презентации:

- логичность представления с согласованность текстового и визуального материала;

- соответствие содержания презентации выбранной теме и выбранного принципа изложения / рубрикации информации (хронологический, классификационный, функционально-целевой и др.);

- соразмерность (необходимая и достаточная пропорциональность) текста и визуального ряда на каждом слайде (не менее 50% - 50%, или на 10-20% более в сторону визуального ряда);

- комфортность восприятия с экрана (цвет фона; размер и четкость шрифта);

- эстетичность оформления (внутреннее единство используемых шаблонов предъявления информации; упорядоченность и выразительность графических и изобразительных элементов);

- допускается наличие анимационных и звуковых эффектов.

Оценка доклада (резюме, эссе) производится в рамках 12-балльного творческого рейтинга действующей в ЮЗГУ балльно-рейтинговой оценки успеваемости и качества знаний студентов. Итоговая оценка является суммой баллов, выставяемых преподавателем с учетом мнения других студентов по каждому из

перечисленных выше методических требований к докладу и презентации.

По дисциплине «Современные теории менеджмента» также формой самостоятельной работы студентов является *выполнение практических заданий* (решения задач, выполнения расчетных и лабораторных работ, оформление отчетов о самостоятельной работе), содержание которых определяется содержанием учебно-методического пособия. Часть практических заданий может быть выполнена студентами на аудиторных практических (лабораторных) занятиях под руководством преподавателя. После того, как преподавателем объявлено, что рассмотрение данной темы на аудиторных занятиях завершено, студент переходит к самостоятельному выполнению практических заданий, пользуясь учебно-методическим пособием, конспектом лекций по соответствующей теме, записями, сделанными на практических занятиях, дополнительной литературой по теме. Все практические задания для самостоятельного выполнения студентами, приведенные в учебно-методическом пособии обязательны для выполнения в полном объеме.

Подготовка к тестированию предусматривает повторение лекционного материала и основных терминов, а также самостоятельное выполнение заданий в текстовой форме, приведенных в учебно-методическом пособии.

6. *Самоконтроль* является обязательным элементом самостоятельной работы студента по дисциплине «Современные теории менеджмента». Он позволяет формировать умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля формирует навыки планирования учебного труда, способствует углублению внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей.

Самоконтроль включает:

1. Ответ на вопросы для самоконтроля для самоанализа глубины и прочности знаний и умений по дисциплине.

2. Критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заметить и исправлять свои ошибки.

Формы самоконтроля могут быть следующими:

- устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;
- ответ на вопросы, приведенные к каждой теме;
- составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;
- ответы на вопросы и выполнение заданий для самопроверки (данное учебно-методическое пособие предполагает вопросы для самоконтроля по каждой изучаемой теме);
- самостоятельное тестирование по предложенным тестовым заданиям.

Самоконтроль учебной деятельности позволяет студенту оценивать эффективность и рациональность применяемых методов и форм умственного труда, находить допускаемые недочеты и на этой основе проводить необходимую коррекцию своей познавательной деятельности.

При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать консультации по дисциплине, задавать уточняющие вопросы на лекциях и практических занятиях, уделять время самостоятельной подготовке (часы на самостоятельное изучение), осуществлять все формы самоконтроля.

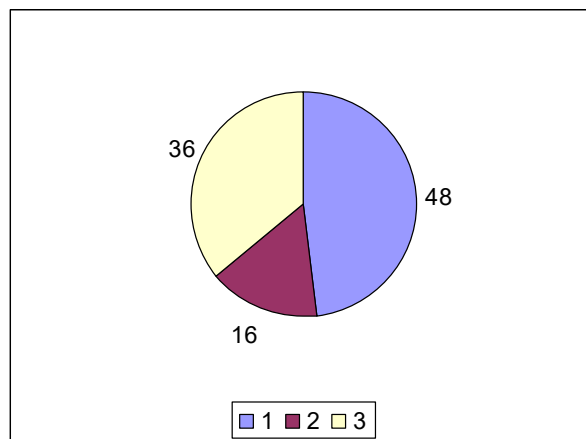
1.4. Формы контроля знаний

1.4.1. Текущий контроль изучения дисциплины

Текущий контроль изучения дисциплины осуществляется на основе балльно-рейтинговой системы (БРС) контроля оценки знаний в соответствии со следующими этапами:

1. В процессе освоения дисциплины студенты должны пройти четыре точки контроля знаний.

2. Студент на каждой контрольной точке может получить максимально 16 баллов (из них: 4 балла – за посещаемость, 12 баллов – за успеваемость). Таким образом, 100% результат освоения дисциплины за четыре точки контроля знаний выглядит следующим образом (рис. 1):



48 баллов – максимальный результат за четыре контрольные точки (за успеваемость)

16 баллов – максимальный результат за четыре контрольные точки (за посещаемость)

36 баллов - максимальный результат за итоговый контроль (за экзамен)

Рисунок 1 – Результат освоения дисциплины по БРС

По итогам представленных заданий по каждой теме курса студент получает баллы по успеваемости за каждую контрольную точку.

1.4.2. Итоговый (промежуточный) контроль

Итоговый (промежуточный) контроль изучения дисциплины осуществляется с помощью экзамена.

По дисциплине «Современные теории менеджмента» в 1-ом семестре сдается экзамен (по темам 1-6).

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме тестирования (бланкового и/или компьютерного).

Для тестирования используются контрольно-измерительные материалы (КИМ) – задания в тестовой форме, составляющие банк тестовых заданий (БТЗ) по дисциплине, утвержденный в установленном в университете порядке.

Для промежуточной аттестации, проводимой в форме тестирования, используется следующая методика оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

В каждом варианте КИМ - 16 заданий (15 вопросов и одна задача). Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление правильной последовательности – 2 балла,
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение задачи – 6 баллов.

Максимальное количество баллов за тестирование - 36 баллов.

В результате освоения дисциплины студент получает оценку в соответствии с набранными в сумме баллами (табл. 2).

Таблица 2

Соответствие баллов оценке

Оценка	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Набранная сумма баллов (max 100)	менее 50	50-69	70-84	85-100
Оценка по дисциплине без экзамена	Не зачтено	Зачтено		

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Природа управления, понятие и сущность менеджмента

Глоссарий (ключевые понятия)

Управление; менеджмент; теория управления; теория менеджмента; процесс управления; технология управления; руководитель; руководство; роли руководителя; уровень управления; менеджер; предприниматель; бизнесмен.

Структура (план)

1. Понятие науки управления (современные концепции и подходы к менеджменту).

2. Общие факторы в работе руководителей (роли руководителя и уровни управления).

3. Типы профессионалов бизнесмен, предприниматель, менеджер (их различия и сравнительная характеристика).

Практическое занятие

Задание 1. Проведение деловой игры.

«Робинзон»

Представьте себе, что Вы попали на необитаемый остров вулканического происхождения. Ваша задача - как можно быстрее построить лодку и покинуть остров.

Строительство лодки требует 100 рабочих дней. По условиям игры, Вы можете посвятить очередной день строительству лодки, если на этот день у вас есть еда, одежда и жилье.

Существуют следующие варианты обеспечения этими необходимыми для жизни условиями, требующими различных одновременных и текущих затрат, но и дающие разный эффект.

I. Заготовка еды.

1. Сбор фруктов.

Один день сбора обеспечивает Вас пищей на три дня (включая день сбора).

2. Рыбная ловля.

Один день рыбалки дает пищу на 5 дней, включая день рыбалки. Однако на изготовление рыболовной сети требуется 10 дней, кроме того, необходимо 7 дней на ремонт сети через каждые 12 выходов на рыбалку.

3. Охота.

Один день охоты обеспечивает Вас пищей на 15 дней, включая день охоты. Однако на изготовление орудия охоты требуется 22 дня. Вероятность успешной охоты равна 50%.

4. Организация фермы. Строительство фермы занимает 20 дней. Один день работы на ферме дает пищу на 10 дней, включая день работы.

II. Создание и содержание жилья

1. Хижина.

Первоначальных затрат не требует. Содержание - 4 дня/мес.

2. Дом.

Строительство занимает 19 дней. Через каждые полгода жизни требуется 4 дня на ремонт. Содержание - 1 день в месяц.

III. Изготовление одежды.

1. Простая одежда.

Первоначальных затрат не требует. Содержание - 3 дня в месяц.

2. Набор одежды.

Изготовление занимает 5 дней. Содержание - 1 день работы через каждые 20 дней. Через каждые 3 месяца необходимо выделить 2 дня работы на ремонт одежды.

Заполнить дневник регистрации затрат времени (расписать ежедневную жизнь на острове). Выберите стратегию, обеспечивающую Вас едой, жильем и одеждой, одновременно решая главную задачу - постройку лодки. При этом используйте: из предложенных 4-х вариантов еды – 3; из 2-х предложенных вариантов одежды и жилья – по 1 (одному). Вы должны сделать правильный выбор еды, одежды и жилья, чтобы правильно рассчитать своё времяпрепровождение на острове и уплыть до 200-го дня.

Задание 2. Следование правилам этики - качество, которое должно быть присуще любому человеку, желающему добиться успехов, как в профессиональной, так и внеслужебной деятельности. Выявите собственные установки на соблюдение служебной этики с помощью вопросов теста «Насколько этично Ваше поведение на работе?» и теста «Этика бизнеса».

Тест «Насколько этично Ваше поведение на работе?»

Важным показателем уровня развития персонала является усвоение ценностей и норм деловой этики, формирование нравственного капитала в целом.

Данный тест призван выявить установки на соблюдение служебной этики.

Определите для себя, как часто Вы совершаете, совершали или будете совершать в будущем указанные поступки. Перед каждым из приведенных ниже 15 утверждений поставьте букву, соответствующую вашему ответу:

- «Ч» («часто»);
- «В» («время от времени»);
- «Р» («редко»);
- «Н» («никогда»).

Если имеется возможность и это мне ничем не грозит, то:

1. Я опаздываю на работу, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
2. Я ухожу с работы пораньше, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
3. Я делаю длительные перерывы при выполнении работы, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить за весь рабочий день;
4. Я звоню и сообщаю, что я болен (хотя это неправда), чтобы получить лишней выходной;
5. Я использую рабочий телефон для ведения личных междугородних переговоров;
6. Я занимаюсь своими личными делами во время работы;
7. Я использую ксерокс в офисе в своих личных целях;
8. Я пересылаю свою почту вместе с почтой компании, в кото-

рой я работаю;

9. Я уношу домой часть продукции, производимой компанией;

10. Я раздаю ее своим друзьям или позволяю им пользоваться этой продукцией;

11. Я заставляю компанию платить за поездки, которые я в действительности не делал, или покрывать мои прочие затраты, которых, по правде говоря, и не было;

12. Я использую служебную машину в своих личных целях;

13. Я приглашаю своего друга куда-нибудь пообедать и записываю это на счет компании;

14. Я приглашаю своего друга в какую-либо поездку и записываю это на счет компании;

15. Я принимаю подарки от поставщиков или клиентов за оказанные им мною услуги.

Подсчитайте количество баллов, используя ключ:

Н	Р	В	Ч
1	2	3	4

У Вас должно получиться от 15 до 60 баллов в сумме. Поскольку все утверждения и высказывания были неэтичными, то чем меньше очков Вы набрали, тем более этично ваше поведение на работе.

В странах Запада трудовая этика по сравнению с Россией имеет глубокие отличия, и ее показатели существенно выше.

Уровень трудовой этики в современной России применительно к молодежи таков:

до 30 баллов - высокий уровень;

30-38 баллов - средний уровень;

свыше 38 баллов - низкий уровень.

Тест «Этика бизнеса»

Дайте свою оценку приведенным ниже утверждениям по следующей шкале:

Абсолютно согласен - 0 баллов.

В основном согласен - 1 балл.

Не согласен - 2 балла.

Совершенно не согласен - 3 балла.

1. Скорее всего, работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях.

2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушить условия контрактов, в частности не соблюдать правила безопасности.

3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.

4. Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства.

5. Надо действовать так, как приказывает руководитель, хотя у вас есть сомнения в правильности его действий.

6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами.

7. Иногда нужно задержать работника после работы, чтобы проверить его деловые качества и усердие.

8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит определенные выгоды мне.

9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.

10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.

11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его сделать.

12. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно.

13. Если кассир дает сдачу не полностью - это терпимо.

14. Иногда можно использовать копировальную машину компании в собственных целях.

15. Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, лента для пишущей машинки и т.п.), принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании.

Подсчитайте сумму баллов, используя шкалу, и оцените свой результат.

0-5 баллов - Ваша этика выше всяких похвал.

6-10 баллов - у Вас высокий уровень этики.

11-15 баллов - вполне приемлемый результат.

16-26 баллов - средний этический уровень.
26-35 баллов - необходимо ваше моральное совершенствование.
36 и выше - у Вас большие резервы для совершенствования.

Контрольные вопросы

1. Что такое «управление» и «менеджмент»? В чём сходство и различия понятий?
2. Обоснуйте правильность утверждения об идентичности (взаимозаменяемости) понятий «менеджмент» и «управление».
3. Поясните, что и почему относят к основным ключевым понятиям менеджмента, раскрывающим его сущность.
4. Поясните, для чего нужно управление? Выскажите свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью.
5. Какие подходы к понятию менеджмент Вам известны?
6. В чем состоит сущность современных подходов (концепций) к управлению?
7. Поясните, что Вы подразумеваете под понятиями «Менеджмент как наука», «Менеджмент как искусство управления», «Менеджмент как процесс», «Менеджмент как орган управления (аппарат управления)»?
8. Менеджмент – это наука или искусство? Обоснуйте Ваш ответ.
9. Назовите фамилию ученого, определившего десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени.
10. Какие три крупные категории ролей руководителей выделил известный ученый? Какие десять ролей руководителя Вам известны?
11. Назовите уровни управления.
12. Охарактеризуйте уровни управления, приводя примеры.
13. Кто такой «менеджер»? Назовите его отличительные характеристики, качества и профессиональные навыки. Какие требования предъявляют к менеджеру как к руководителю?
14. Каковы требования к личным качествам современного руководителя? Перечислите набор требований к профессиональной

компетенции менеджера.

15. Охарактеризуйте три типа профессионалов: бизнесмен, предприниматель и менеджер. Дайте сравнительную характеристику. В чем их различия?

Тема 2. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Этапы и школы в истории менеджмента

Глоссарий (ключевые понятия)

Эволюция менеджмента; истоки управления; управленческая революция; школы управления; подходы; процессный подход; системный подход; ситуационный подход.

Структура (план)

1. История возникновения менеджмента (управленческие революции).

2. Школы в теории управления: школа научного управления; школа административного управления; школа человеческих отношений и поведенческих наук; школа количественных методов.

3. Научные подходы в управленческой науке.

Практическое занятие

Задание 1. Анализ конкретной ситуации.

«Практика студента в типографии»

Только что вернувшегося из отпуска Федора Ивановича Розанова, директора одной из московских типографий, среди ночи разбудил телефонный звонок. Звонившим оказался Вадим Сергеевич Орлов, главный бухгалтер той же типографии. Голос у Орлова был очень взволнованный. Он что-то быстро и беспорядочно говорил. Из всего сказанного директор понял, что в типографии дела обстоят очень плохо, а самое главное - из достоверных источников главный бухгалтер узнал, что завтра в типографию прибывает налоговая полиция. Помимо этого Орлов извинился за то, что не мог подождать до утра, сообщил, что у него

разболелось сердце, и он просто не знает, что можно в этой ситуации предпринять.

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

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

Все изменилось с началом перестройки.

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

«Да, выходит, долгие годы, ушедшие на установление прочных производственных связей с поставщиками сырья и материалов,

потеряны впустую», - эта мысль все чаще не давала покоя Федору Ивановичу.

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

Вадим Сергеевич Орлов работал в типографии уже около 20 лет. Пришел он в типографию простым бухгалтером, в короткие сроки овладел всеми тонкостями этой сложной профессии и довольно быстро занял должность главного бухгалтера. Однако в жизни ему чего-то всегда не хватало.

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

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

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

уже две машины, в том числе новая иномарка, коттедж под Москвой, а своего сына он отправил учиться за границу.

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

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

Директор пытался возражать, но в ответ приводились все новые и новые доводы. Сопrotивление директора стало постепенно ослабевать, а потом... Потом он согласился... «Зачем я это сделал, почему согласился? Ведь знал, чувствовал, что к добру это не приведет», много раз после этого разговора думал про себя Розанов. Федор Иванович видел, как быстро изменяется экономическая ситуация в стране, как совершенствуется техника и технология полиграфического производства и чувствовал, что не в состоянии угнаться за этим стремительным прогрессом, отчего все больше и

больше погружался в депрессию. Текущие дела стали часто утомлять его. Решение сложных и первостепенных вопросов отодвигалось на неопределенный срок. Частенько Розанов стал "прибегать" к водочке. А уж о его романе с молоденькой секретаршей знала, чуть ли не вся типография. «Седина в бороду - бес в ребро», - говорит народная мудрость, и это стало полностью применимо к директору. Постепенно всеми делами, связанными с приемом и оплатой заказов в типографии, стал заниматься главный бухгалтер.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«А ничего не творится, - со спокойным видом ответил ему дядя Гриша, - все очень просто и ясно как божий день. Начальство (и он демонстративно указал пальцем вверх) ворует, им дела нет до того, что творится здесь. Рабочие, видя такое отношение, тоже «не очень надрываются». Всем на все наплевать. Уже давно нет настоящего хозяина в типографии. Так-то вот, студент».

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Охарактеризуйте героев ситуации.
2. Проанализируйте факторы, оказавшие влияние на поведение героев.
3. Охарактеризуйте систему внутриорганизационных отношений в типографии.
4. Проанализируйте различие целей и концепций управления, применявшихся в разные периоды функционирования типографии.
5. Какой стиль руководства используется директором типографии? Насколько он оправдан?
6. Как поменялись требования к личностным и профессиональным навыкам руководителя?
7. Какие управленческие роли вы можете выделить в данной ситуации?
8. Что Вы можете предложить для выхода типографии из кризиса?

Задание 2. Анализ конкретной ситуации.

Эксперимент на предприятии «Вольво»

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» – самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них – завод в Кальмаре – известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-е – 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной

линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом.

Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих. В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре – сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15–20 человек в каждом. Общая численность персонала – 640 человек.

Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели – точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м.

Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер – достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость

конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 20–0 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до 2/3 всей продукции производились поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась 1/3 всех занятых. При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные – с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации.

Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя.

В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами. При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75 % информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые

разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5 % по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16 % (против 21 % на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда. Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Как вы думаете, к какой школе – классической или человеческих отношений – следует отнести эксперимент в «Вольво»?

2. Попытайтесь провести параллели между хоторнскими экспериментами и данной ситуацией (шведским нововведением). Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?

3. Повлияли ли объективные факторы – обстановка в стране и регионе на результаты американского и шведского экспериментов? Отразилась ли безработица на результатах экспериментов?

4. Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре?

5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте – технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма

в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Ф.У. Тейлора?

7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же, как Э. Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

Контрольные вопросы

1. Что такое менеджмент? Какова история его происхождения?
2. Охарактеризуйте историю возникновения менеджмента с точки зрения управленческих революций.
3. Какие этапы можно выделить в эволюции менеджмента?
4. Охарактеризуйте исторические этапы развития и становления концепции современного менеджмента в рыночной экономике.
5. Какой этап развития менеджмента связывают с деятельностью царя Хаммурапи, а какой – с зарождением письменности в Древнем Шумере?
6. Назовите основные научные школы современного менеджмента.
7. Охарактеризуйте научные школы в теории управления. Дайте им краткую характеристику.
8. Каковы факторы эволюции менеджмента? Почему сначала был научный (рациональный) подход к управлению (Ф.У. Тейлор), а позднее возникла необходимость гуманизации в отношениях управления?
9. Каковы основные научные достижения основателя школы научного менеджмента Ф.У. Тейлора?
10. Назовите принципы менеджмента, предложенные основателем классической (административной) школы менеджмента А. Файолем.
11. Какой принцип А. Файоля, названный им «честь мундира», трансформировался в современном бизнесе и управлении?
12. Назовите особенности школы человеческих отношений и

поведенческих наук.

13. Какие основные направления были изучены при школе с позиции количественных методов? Какие ученые внесли основной вклад в развитие данной школы?

14. Какие научные подходы в управленческой науке Вам известны.

15. Назовите отличие системного подхода от процессного. Изменились ли современные подходы к управлению в XXI в.?

Тема 3. Разнообразие моделей менеджмента. **Влияние национально-исторических факторов** **на развитие менеджмента**

Глоссарий (ключевые понятия)

Модель; модели менеджмента; управление в зарубежных странах; европейская модель управления; американская модель менеджмента; признаки японского менеджмента.

Структура (план)

1. Влияние национальной культуры на стиль управления.
2. Европейская модель.
3. Сравнительный анализ американской и японской моделей менеджмента.

Практическое занятие

Задание 1. Изучение особенностей управления в зарубежных странах (подготовка сообщений и презентаций).

Задание 2. Стиль управления – это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.

Стиль руководителя проявляется в том, как он – руководитель – отдает распоряжения, как он принимает решения, как разговаривает с подчиненными. Чтобы понять природу стиля руководства заполните таблицы.

Таблица 3

Характеристика стилей руководства

Функции управления	Стили управления		
	Авторитарный	Демократический	Делегирующий
Принятие решения			
Доведение решений до подчиненных			
Подбор и увольнение кадров			
Использование стимулов и мотивации			
Осуществление контроля			
Отношение к повышению квалификации			
Манера общения			

Таблица 4

Условия и формы использования стилей руководства

Функция управления	Условия и формы использования		
	Авторитарный	Демократический	Делегирующий
Принятие решения единолично руководителем			
Определение и формулирование общих целей руководителем			
Распределение обязанностей			
Установление рабочего времени			
Стимулирование и мотивация, исходящие от руководителя			
Жесткий, централизованный контроль			
Подбор кадров			
Распределение инвестиций руководителем			

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте особенности американской модели менеджмента.
2. В чем состоит сущность европейской модели управления?
3. Каковы признаки «японского менеджмента»?
4. Каковы особенности управления в японских фирмах?
5. Что предполагает под собой принцип «система пожизненного найма»?
6. Проанализируйте зарубежный опыт управления.
7. Приведите примеры организации управления в

американских, западноевропейских и японских фирмах.

8. В чем состоит опыт менеджмента за рубежом и каковы возможности его использования в России?

9. Проведите сравнительный анализ управленческой деятельности в ряде стран. Выявите основные отличия.

10. Охарактеризуйте основные тенденции развития «управления» за рубежом.

Тема 4. Общая теория управления.

Закономерности управления различными системами.

Природа и состав функций менеджмента

Глоссарий (ключевые понятия)

Теория управления; система управления; закономерность; принципы управленческой деятельности; принципы управления; функция; функция управления; планирование; организация; мотивация; контроль; решение; коммуникация.

Структура (план)

1. Общие и специфические законы, отражающие принципы организации управленческого труда. Закономерности управления социально-экономическими системами.

2. Принципы управления.

3. Понятие функции процесса управления. Взаимосвязь функций.

4. Основные функции менеджмента и связующие процессы управления: их характеристика и основополагающие элементы.

Практическое занятие

Задание 1. Проведение деловой игры.

«Честные предприниматели»

Цель. Выявить умение студентов работать в группе, практика невербального общения.

Необходимые материалы. Карточки разных цветов (с одной стороны).

Легенда. Существует город-рынок, в котором действуют честные предприниматели, криминальный бизнес, представитель государственной власти и банковские структуры. Честные предприниматели ведут свой бизнес по всем правилам, установленным государством. Криминальный бизнес стремится вытеснить честных предпринимателей. Его преимущество в том, что он знает своих друзей и врагов «в лицо» и имеет право «убивать», а его состав не известен жителям города. Представитель государственной власти стремится следить за соблюдением законности и по возможности обезвредить криминалитет. Однако, как и честные предприниматели, он не знает, кто конкретно входит в мафию. Банковские структуры могут выдать кредит и этим спасти честного предпринимателя от преследований мафии.

Ход игры. Преподаватель объясняет студентам, что для успешного менеджера важно уметь ориентироваться в ситуации и «читать» поведение людей, и предлагает поупражняться в этих навыках. Он устанавливает, какой цвет карточки обозначает определенную роль и раздает карточки, предупреждая о том, что свою роль нужно от всех скрывать. Игрокам предлагается закрыть глаза. Затем ведущий просит открыть глаза криминалитету. Этим игрокам надо познакомиться друг с другом и выбрать среди «мирного населения» жертву, указав на нее преподавателю. После этого они закрывают глаза. Ведущий предлагает активизироваться банковской структуре и выбрать среди игроков того, кто может получить кредит. Если будет выбран тот честный предприниматель, который должен погибнуть от руки мафии, то он получает жизнь. Выбрав объект и указав его ведущему, представитель банка закрывает глаза. После этого активизируется представитель государственной власти, которому необходимо вычислить одного из криминальных деятелей и обезвредить. Выбрав объект и указав его ведущему, он закрывает глаза. Ведущий предлагает открыть всем участникам игры глаза и сообщает, что начался новый рабочий день, но ночью криминальными структурами был убит предприниматель такой-то, если ему был выдан кредит, то это тоже сообщается. Так же сообщается, кого обезвредили государственные

органы (это может быть, как криминалитет, так и по неведению - честный предприниматель). После этого он предлагает всем жителям города сообща решить, кто же может быть бандитом, для того, чтобы вывести его из игры. Когда кандидатура названа, этот человек выбывает из игры, предварительно сообщив (показав карточку), кем он был в игре. Цикл повторяется, пока одна из сторон не окажется в массовом превосходстве. Таким образом, цель участников игр заключается в том, чтобы на основе манеры поведения своих соседей распознать их роли. По желанию, роль ведущего может быть передана одному из студентов.

Задание 2. Подготовка сообщений на тему «Анализ и сравнительная характеристика классификаций функций менеджмента, предлагаемых разными авторами (М.Х. Месконом, О.С Виханским, И.Н. Герчиковой, З.П. Румянцевой, Э.А. Смирновыми, А.А. Радугиным и др.)»

Задание 3. Анализ конкретной ситуации.

*Разработка стратегического плана
Череповецкого комбината – АО «Северсталь»*

«Мы переживаем сейчас самый ответственный момент в управлении предприятием!» – руководитель АО «Северсталь» Иван Петров был настроен решительно. Присутствующие на совещании в конце января 1996 г. руководители основных видов деятельности предприятия были с ним согласны и готовы к обсуждению. «Два года назад в экономическом положении предприятия произошел перелом, – продолжал Иван Петров. – В прошлом году нам удалось удержать производство практически на уровне предшествующего года, в первом месяце этого года объем производства составил 132,4 % по сравнению с январем предыдущего...».

Главное – необходимо было привести в порядок систему управления комбината. Первые шаги в этом направлении уже сделаны: пополнившие руководство многих отделов предприятия молодые, энергичные специалисты четко определили полномочия и ответственность менеджеров всех уровней, провели ревизию ранее

заключенных контрактов, упорядочили документооборот внутри предприятия. Была проведена частичная модернизация оборудования и переход на прогрессивные технологии, предприятие стало владельцем акций (крупный пакет) предприятий-поставщиков – все это дало свои результаты.

С января 1995 г. отмечался устойчивый рост курса акций комбината и были все основания полагать, что эта тенденция сохранится. Что касается производственной сферы, то имеющиеся показатели подтверждают этот прогноз. Так, в январе 1996 г. добыча железной руды по сравнению с предыдущим месяцем возросла на 5 %, производство чугуна – на 8, стали – на 4, готового проката – на 1, коксана – на 3 %. На спаде пока находилось лишь производство стальных труб, их выпуск в январе сократился на 4 %.

Изменилась и структура сталеплавильного производства. Увеличивается доля прогрессивных и наиболее экологически чистых методов производства, снижается доля производства мартеновской стали. Повышение качества продукции происходило за счет проводимой на заводах модернизации. Объем капитальных вложений в 1995 г. составил около 4 млрд. руб., значительная часть которых оплачена из собственных средств предприятия.

Отраслевой анализ. Черная металлургия относится к наиболее материалоемким и энергоемким отраслям производства в России. Здесь потребляется до 9 % топлива и энергии всей страны. Значение черной металлургии для промышленного производства страны определяется прежде всего тем, что она служит базой для развития машиностроения. Производство черной металлургии имеет сложную структуру и включает следующие подотрасли: рудно-сырьевую, коксохимическую; производство чугуна, стали, проката; производство огнеупоров, ферросплавов, вторичной черной металлургии.

Общий промышленный спад производства в России в последнее время повлек за собой снижение потребности в металлах и металлопродукции. Основа металлургической промышленности – горнорудная и угольная отрасли испытывают недостаток инвестиций. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля

иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката. Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России занимает 56 %, тогда как в развитых странах – 95–100 %.

Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии. Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд. руб. и 10,6 млн. долл. В 1995 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд. руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное улучшение качества продукции.

Организационно-правовой статус предприятия. Комбинат «Северсталь» – одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т. в год он занимает второе место после Магнитогорского комбината. Среднемесячная заработная плата была значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат).

По приблизительным оценкам, при объемах производства на уровне 1992 г. (44,1 млн. т.) разведанных запасов должно хватить на 64 года. Однако нельзя забывать ни о ежегодном падении добычи, ни об условности приведенных цифр. Печорские месторождения коксующегося угля еще сравнительно новые и смогут обеспечить

комбинат в течение длительного времени.

Готовая продукция. Череповецкий комбинат производит сталь, чугун, прокат, заготовку, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства (кокс, сульфат аммония, бензол, толуол, нафталин) и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины).

Основной объем стали производится Череповецким комбинатом на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т. годной литой заготовки в год.

В среднем рост цен на готовую продукцию металлургов не успевал за изменением цен энергетиков и транспортников (в основном по причине низкого спроса), что за год привело к снижению рентабельности производства с 47,4 до 16 %.

Издержки производства. Металлургия полного цикла относится к наиболее энерго- и материалоемким отраслям: на сырье и топливо в среднем приходится до 85 – 90 % всех затрат. Отсталые технологии и необходимость обогащения низкосортного (русская железная руда содержит железа в 3,5 раза меньше, чем бразильская или австралийская) сырьевые ресурсы приводят к росту материальных затрат в себестоимости.

Энергозатраты на 1 т готового проката на 20 – 30 % превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии. Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии в отличие от развитых стран характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес. Структура затрат Череповецкого комбината существенно не отличается от среднеотраслевой и с 1992 г. практически не изменилась. Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т.

стали.

Внутренний рынок. Metallургический комплекс России работал в 1994–1995 гг. в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны-члены СНГ уменьшился вдвое.

Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы на удовлетворение внутренних потребностей. Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь.

Одна из вероятных причин – значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности.

В апреле 1995 г. наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара. Продажу металла в розницу Череповецкий комбинат осуществляет через фирмы «Металлснаб». Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинатам более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10 – 15 %).

Экспорт. В большинстве стран Западной Европы перспективы рынка черных металлов являются благоприятными для поставщиков. Спрос на российский металл в США, странах Центральной и Юго– Восточной Азии, Австралии будет расти. Для российских металлургов эффективность экспорта, помимо благоприятных цен, поддерживается льготным налогообложением, быстрой оплатой продукции, более низкими транспортными тарифами.

Основной проблемой металлургических комбинатов в 1995 г. было улучшение качества продукции, поставляемой на экспорт. Конкурентоспособными в 1996 г. являлись только 10 – 15 % поставляемой продукции. На Череповецком комбинате большое значение придается сортировке, маркировке и упаковке продукции, отправляемой на экспорт, совершенствованию товаропроизводимой сети. Большую часть экспортной продукции Череповецкий комбинат перевозит собственными трейлерами.

Конкуренты. С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновских установок. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне. По объемам же производства лидировал именно Череповецкий комбинат, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, быстро теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут выступить, пожалуй, лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

Анализ финансового состояния предприятия. Финансовое состояние компании ухудшается. Такая ситуация свойственна большинству предприятий отрасли. Основная причина – техническая отсталость предприятий отрасли по сравнению с мировыми компаниями, высокая себестоимость готовой продукции. Ситуация осложняется еще и тем, что большие средства вкладываются в модернизацию производства.

По сравнению с другими предприятиями отрасли финансовое положение комбината вполне благоприятно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

(Практикум по теории управления: Учебное пособие /Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. –

М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.)

Вопросы для анализа ситуации:

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

- 1) определение целей организации;
- 2) анализ внешней и внутренней среды;
- 3) анализ стратегических альтернатив;
- 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

Задание 4. Анализ конкретной ситуации.

Муниципальная страховая компания

Муниципальная страховая компания (МСК) – это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи в транспорте;
- медицинские расходы.

Уже год назад на МСК начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы МСК слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- по управлению человеческими ресурсами;
- по жилью и транспорту;
- по юридическим проблемам;
- бухгалтерию.

Кроме центрального отдела существуют:

- отдел компьютерного сервиса и обработки информации;
- отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему. Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- нововведение услуг (два человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
- управление пенсиями (шесть человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);
- производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.

2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованны?

Контрольные вопросы

1. Что означает «закон» и «закономерность»?

2. Относятся ли категории «закон» и «закономерность» к

одной группе?

3. Назовите закономерности управленческой деятельности.

4. Что такое принципы управления и как они связаны с методами управления?

5. Какие принципы управления Вам известны?

6. Что означает понятие «функция управления»?

7. Какие основные функции менеджмента Вам известны?

8. Какие связующие процесса управления Вам известны?

9. На Ваш взгляд, являются ли функции управления взаимосвязанными? Поясните свой ответ.

10. На какие вопросы даёт нам ответ функция «планирование»?

11. Что включает в себя функция «организация»?

12. Какая функция предполагает побуждение себя и других к действию для достижения общей цели?

13. В чем состоит суть функции «координация» и функции «мотивация»?

14. Что такое «контроль»? Какие этапы контроля Вам известны?

15. Что такое «решение» и «коммуникация»?

Тема 5. Методологические основы менеджмента

Глоссарий (ключевые понятия)

Метод; методология; методология исследования; методы исследования; методы управления; факт; фактология.

Структура (план)

1. Методы управления и их классификация по основным направлениям.

2. Методология исследования социально-экономических систем в теории управления.

3. Понятие общенаучных и специфических методов исследования.

4. Фактологическое обеспечение исследований: методы

получения фактологического материала.

5. Формы и методы проведения социологических исследований.

Практическое занятие

Задание 1. Проведение деловой игры.

«Отборочное интервью при устройстве на работу».

1. Цель игры – научить студентов (слушателей) правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

2. Условия и правила игры. В учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы: планирования и найма сотрудников; мотивации, стимулирования и оплаты труда; трудовых и дисциплинарных отношений; профориентации и социальной адаптации; подготовки и продвижения кадров; изучения и оценки кадров; повышения качества трудовой жизни; охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 мин на подготовку и 10 мин на выступление. В выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе (табл.5).

Таблица 5

**Пример оценки кандидатов
в специальных карточках отборочной комиссии**

Фамилии претендентов (кандидатов)	Критерии и оценки			Итого
	мотивы участия	профессиональная компетентность	практическая значимость	
1. Иванов И.И.	4	4	5	13
2. Петров П.П.	4	3	3	10
3. Сидоров С.С.	5	5	5	15
...

Примечание. Возможно, что у каждого члена комиссии имеется своя карточка, впоследствии итоги членов комиссии суммируются, образуя единый результат. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

Задание 2. Анализ конкретной ситуации.

«Коррупция как предмет социологических исследований»

Одной из наиболее актуальных проблем современного российскою общества является проблема коррупции. Эта проблема стала предметом проведенного социологического исследования, в результате которого были получены данные, выраженные в отношении к этому феномену со стороны широкого круга участвующих в этом опросе респондентов. 36% участников опроса сообщили, что часто обсуждают эту тему со своими друзьями, а 49% - время от времени.

Наиболее широкое распространение, по мнению респондентов, получили следующие формы коррупции:

- злоупотребление служебным положением в личных целях;
- дача взяток государственным чиновникам или политикам для получения государственных контрактов;
- присвоение государственного имущества;
- подкуп чиновников или политиков для получения финансовых выгод (субсидий, пенсии, привилегий).

Из двух основных правонарушений - дача взятки и получение взятки - 62% респондентов признали, что более неприемлемым

является получение взятки. В то же время 3% опрошенных не считают коррупцию актуальной проблемой для России, хотя 50% оценивают существующий в стране уровень коррупции неприемлемым. При этом 28% сообщили, что их злит такое положение, тогда как 19% - приводит в бешенство. Что касается борьбы с этим злом, 8% респондентов считают, что коррупция в России неискоренима, а 18% высказали мнение, что коррупцию в России можно сдерживать на разумном уровне, используя существующие законы. По мнению 46% опрошенных, с коррупцией в России нужно бороться любыми средствами, но в рамках демократии. 28% респондентов настроены очень категорично, полагая, что с коррупцией в России необходимо бороться, используя все возможные средства, даже авторитарные.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Определите необходимый для этого исследования состав респондентов.
2. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к проведению такого опроса.
3. Составьте исчерпывающий перечень задаваемых респондентам вопросов и шкал ответов, по результатам которых были получены представленные выше данные.
4. Определите тип шкал, используемых в анкете при получении данных результатов.
5. Какие практические выводы следует сделать на основании полученных в ходе этого опроса результатов?

Контрольные вопросы

1. Что такое «метод управления»?
2. Что Вы понимаете под «методологией исследования»?
3. Перечислите методы управления, применяемые в современном менеджменте.
4. Какие группы методов Вы знаете?
5. Какие методы относятся к группе общенаучных методов исследования, а какие – к группе специфических методов исследования?

6. Назовите основные классификационные группы методов управления.

7. Охарактеризуйте методы управления и их классификацию по основным направлениям.

8. К какой группе относят организационно-административные, экономические и социально-психологические методы? Поясните основное их содержание и направленность.

9. Определите, с помощью каких методов управляется учебная группа в процессе проведения занятия.

10. Охарактеризуйте направления и содержание методов стратегического развития организации.

Тема 6. Современные модели в менеджменте и концепции управления

Глоссарий (ключевые понятия)

Модели менеджмента: менеджмент 1.0; менеджмент 2.0; менеджмент 3.0; управление качеством; управление по результатам; проектный менеджмент; управление изменениями; стратегический менеджмент; менеджмент-маркетинг.

Структура (план)

1. Понятия и модели менеджмента: "менеджмент 1.0; менеджмент 2.0; менеджмент 3.0"

2. Современные концепции управления.

Практическое занятие

Задание 1. Анализ конкретной ситуации.

«Форд» вчера, сегодня и завтра

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX века на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль, любого цвета, какого пожелает, пока

автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 дол., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 дол. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

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

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

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компании ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных

инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы по выпуску материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам иных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке. В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний-производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым

региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», – считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2–3 млрд. дол. в год.

Уже более 10 лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х годов XX века, когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х годов, не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе. За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации шестимиллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как

«Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штаб Мичиган). Другие главные центры – в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, проводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

«Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание "Мустанга" 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США – 54 месяца».

Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия. Суть программы «Форд 2000» – «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Ее приоритет – ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте» компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить

мощности сразу нескольких заводов. Кроме того, фирма будет быстрее реагируя на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трех месяцев.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Как эволюционизировал подход к управлению в данной компании? Можно ли последний подход считать стратегическим?

2. Как бы вы охарактеризовали взаимодействие компании «Форд» с внешним окружением? Заполните таблицу:

3. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х годов XX в.?

4. В чем преемственность подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX века) и настоящем (программа «Форд 2000»)?

5. Какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд» и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и в настоящем?

Задание 2. Анализ конкретной ситуации.

«Новичок»

Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов.

После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого

разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в этом случае?
2. Охарактеризуйте руководителя, какова его роль в деятельности группы?
3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?
4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.
5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные причины формирования новой управленческой парадигмы.
2. Какие факторы послужили причиной трансформации практики менеджмента в теоретические концепции?
3. В чем основные различия процессного, системного и ситуационного подхода в управлении?
4. В чем состоит принципиальное отличие современных концепций менеджмента и школ управления?
5. Какая из перечисленных в теме современных концепций управления кажется Вам наиболее комплексной?
6. Дайте характеристику научного вклада системного и количественного подхода в менеджменте.
7. Опишите эволюцию российской науки управления.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Основная и дополнительная литература

Основная литература

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 320 с.
2. Веснин В.Р. Основы управления [Текст]: учебник для бакалавров / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 272 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент [Текст]: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 511 с. Гриф: Рекомендовано Министерством образования РФ; Рекомендовано Учебно-методическим центром "Профессиональный учебник".
4. Коротков Э.М. Менеджмент [Текст]: учебник / Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2011. - 640 с. Гриф: Допущено УМО вузов РФ по образованию в области менеджмента.
5. Менеджмент [Текст]: учебник / под общ. ред. И.Н. Шапкина. - М.: Юрайт, 2011. - 690 с. Гриф: Допущено УМО вузов РФ по образованию в области менеджмента

Дополнительная литература

6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: пер. с англ. / М. Армстронг. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2009. - 848 с.
7. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст]: учебное пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с.
8. Бычкова Л.В., Колчанова В.В. Практикум по менеджменту: учебно-методическое пособие / Курск. гос. техн. ун-т. Курск, 2004. - 118 с.
9. Вертакова Ю.В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст]: учебное пособие. Курск: КурскГТУ, 2009. 192 с.
10. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: рациональный выбор альтернатив [Текст]: учебное пособие. Курск: КурскГТУ, 2007. 228 с.
11. Вертакова Ю.В., Кузьбожев Э.Н., Козьева И.А.

Управленческие решения: разработка и выбор: учебное пособие / М.: КНОРУС, 2005. 325 с.

12. Вертакова Ю.В., Согачева О.В. Исследование социально-экономических и политических процессов [Текст]: учебное пособие. М.: КноРус, 2009. – 336 с. Гриф УМО.

13. Вертакова Ю.В., Согачева О.В. Управление общественными отношениями [Текст]: учебное пособие. Курск: КурскГТУ, 2009. 204 с.

14. Вертакова Ю.В., Согачева О.В. Связи с общественностью [Текст]: учебное пособие (2-е изд., перераб. и доп.). Старый Оскол: ООО «ТНТ» Тонкие наукоёмкие технологии, 2012. 316 с. Гриф УМО.

15. Вертакова Ю.В., Согачева О.В. PR-менеджмент в современных системах управления: монография / Юго-Зап. гос. ун-т. Курск, 2013. 148 с.

16. Веснин В.Р. Менеджмент [Текст]: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2009. - 512 с. Гриф: Допущено Министерством образования и науки РФ.

17. Веснин В.Р. Основы менеджмента [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2010. - 320 с.

18. Венделева М.А., Вертакова Ю.В. Информационные технологии управления [Текст]: учебное пособие для бакалавров. – М.: Юрайт, 2011. – 462 с.

19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономист, 2006. - 670 с.

20. Ворожейкин И.Е. Конфликтология [Текст]: учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 224 с.

21. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде [Текст] : учеб. пособие / Т.П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 244 с.

22. Гибсон Дж. Организация: поведение, структура, процессы [Текст] / Дж. Гибсон, Д.М. Иванцевич. - М.: Инфра-М, 2000. 438 с.

23. Глухов В.В. Менеджмент [Текст]: учебник. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2007. - 608 с. Гриф: Допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента.

24. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии [Текст]:

учебник / В.А. Горемыкин. - 6-изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2010. 699 с.

25. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия [Текст]: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля. М.: Проспект, 2011. 640 с.

26. Дорошенко Г.В. Менеджмент в здравоохранении [Текст]: учебное пособие. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 160 с. Гриф: Рекомендовано Министерством образования РФ.

27. Добраев В.Л. Организационное поведение [Текст] / В.Л. Добраев. - М.: Экмос, 2002. - 320 с.

28. Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2012. 570 с. (Высшее образование).

29. Егорова О.С. Менеджмент: принципы, методы, законы и функции [Текст]: учебное пособие. - Курск: КГУ, 2009. - 92 с.

30. Железняков С.С. Современная теория организации: теория и практика [Текст]: учебное пособие. Курск, 2009. 260 с.

31. Зайцев Л.Г. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. - М. : Экономистъ, 2005. - 665 с.

32. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: учебное пособие. - 5-е изд., стер. - М. : Академия, 2008. - 240 с. Гриф: Рекомендовано УМО по образованию в области сервиса.

33. Захаров Н.Л. Организационное поведение государственных служащих [Текст]: учебное пособие / Н.Л. Захаров - М.: ИНФРА-М, 2010. 237 с. Гриф: Допущено УМО по образованию в области менеджмента.

34. Интеграция подходов к управлению современной организацией [Текст]: монография. - ЮЗГУ; под ред. Ю.В. Вертаковой. - Курск: ЮЗГУ, 2010. - 525 с.

35. Карпов Э.А. Организация производства и менеджмент [Текст]: учебное пособие / Старый Оскол: ТНТ, 2007. 768 с.

36. Карташова Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Гиконова, Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 220 с.

37. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова; Государственный ун-т управления. М.: Риор, 2010. 288 с.

38. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие. – М: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.

39. Кнышова Е.Н. Менеджмент гостеприимства [Текст]: учебное пособие / Е.Н. Кнышова, Ю.М. Белозерова. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2011. - 512 с. Гриф: Рекомендовано Ученым советом Института туризма и развития рынка Государственного университета управления

40. Корпоративный менеджмент [Текст]: учебное пособие / под общ. ред.: И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Омега-Л, 2008. - 781 с. Гриф: Допущено Советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента.

41. Косолапов А.В. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства [Текст]: учебное пособие. - 4-е изд., стер. - М.: КноРус, 2008. - 200 с. Гриф: Рекомендовано Советом УМО вузов России в области менеджмента.

42. Концептуальные основы управления: учебное пособие для самостоятельной работы по подготовке к итоговой государственной аттестации / Курск гос. техн. ун-т. под ред. Ю.В. Вертаковой, Е.В. Харченко. – Курск, 2008. 700 с.

43. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение [Текст]: учеб. пособие / А.И. Кочеткова - М.: Дело, 2004 – 944 с.

44. Красовский Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учеб. пособие для студ. вуз. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 472 с. Гриф: Министерство образования РФ.

45. Красовский Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 511 с. Гриф: Министерство образования РФ.

46. Лифшиц А.С. Управленческие решения [Текст]: учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент организации"/ А.С. Лифшиц М.: КноРус, 2009. 248 с.

47. Мескон М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. - М.: Дело, 2001. - 800 с.

48. Менеджмент [Текст]: учебник / под ред. М. Л. Разу. - М.: КноРус, 2008. - 472 с. Гриф: Рекомендовано Советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента.

49. Менеджмент: Учебник для вузов / под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. М.А. Комарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М:

ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2005. – 359 с.

50. Минько Э.В. Теория организации производственных систем [Текст] / Э.В. Минько. М.: Экономика, 2007. - 493 с.

51. Омаров А.М. Менеджмент. Управление - древнейшее искусство, новейшая наука [Текст]: учебник. - М.: Экономика, 2009. - 638 с. Гриф: Рекомендовано Межвузовским центром экономического образования Мин. образования и науки РФ.

52. Переверзев М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства [Текст]: учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2009. - 192 с. Гриф: Рекомендовано УМО по образованию в области инновационных междисциплинарных образовательных программ.

53. Пищулов В.М. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: учебное пособие. - М.: Академия, 2010. - 240 с.

54. Плахова Л.В. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / Л.В. Плахова [и др.]. - М. : КноРус, 2007. - 496 с.

55. Плахова Л.В., Анурина Т.М., Легостаева С.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: электронный учебник / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева. - М. : Кнорус, 2008. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

56. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие с грифом УМО / Ю.В. Вертакова, Т.Н. Бабич, Э.Н. Кузьбожев, И.А. Козьева; М.: ИНФРА-М, 2012. 336 с.

57. Проблемы становления и развития методологии индикативного управления: монография / Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С.; Курск гос. техн. ун-т, Курск, 2009. 352 с.

58. Попов В.Н. Системный анализ в менеджменте [Электронный ресурс]: электронный учебник / В.Н. Попов. - М.: КноРус, 2009.

59. Пустынникова Е.В. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / Е.В. Пустынникова. - М. : КноРус, 2008. - 320 с.

60. Пустынников Е.В. Менеджмент [Текст]: учебно-практическое пособие / Ульяновский государственный технический университет. Институт дистанционного образования; сост. Е.В. Пустынникова. - Ульяновск: УлГТУ, 2007. - 234 с.

61. Пффефер Дж. Доказательный менеджмент. Новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса [Текст]: пер.

с англ. - М.: ЭКСМО, 2008. - 384 с.

62. Резник С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 460 с. Гриф: Допущено Советом УМО вузов России в области менеджмента.

63. Ромашев О.В. Социология и психология управления [Текст] / О.В. Ромашев, Л.О. Ромашев. – М.: Дело, 2004. -194 с.

64. Самойлович В.Г. Организация производства и менеджмент [Текст]: учебник. - М.: Академия, 2008. - 336 с. Гриф: Допущено УМО по образованию в области транспортных машин и транспортно-технологических комплексов.

65. Стуканова И.П. Менеджмент и маркетинг [Текст]: учебник. - М.: КолосС, 2007. - 208 с.

66. Титоренко Г.А. Информационные системы и технологии управления [Текст] / под ред. проф. Г. А. Титоренко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 591 с.

67. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием [Текст]: учебник / Под ред. О.Г. Туровца. М.: ИНФРА-М, 2009. – 544 с.

68. Управление стратегической реорганизацией предприятия [Текст]: монография / под ред. Ю.В. Вертаковой. – Курск: КурскГТУ, 2008. – 210 с.

69. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: Инфра-М, 2007. – 669 с.

70. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами [Текст] / П.В. Шеметов. М.: ОМЕГА-Л, 2009. 407 с.

3.2. Перечень методических указаний

1. Методические указания для самостоятельной работы по изучению дисциплины «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)» для студентов направления 38.03.02 (080200.62) Менеджмент [Электронный ресурс] / Юго-Запад. гос. ун-т ; сост.: О. В. Согачева, Ю. В. Вертакова. – Курск : ЮЗГУ, 2014. - 149 с.

2. Методические рекомендации для практической работы по

изучению дисциплины «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент [Электронный ресурс] / Юго-Запад. гос. ун-т ; сост.: О. В. Согачева, Ю. В. Вертакова. – Курск : ЮЗГУ, 2017. - 88 с.

3. Согачева О.В. Теория менеджмента [Текст] : учебно-методическое пособие для самостоятельной и аудиторной работы по изучению дисциплины «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)» / О. В. Согачева, Ю. В. Вертакова ; ЮЗГУ. – Курск : ЮЗГУ, 2014. - 211 с.

4. Согачева О. В. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для самостоятельной и аудиторной работы по изучению дисциплины «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)» / О. В. Согачева, Ю. В. Вертакова ; ЮЗГУ. – Курск : ЮЗГУ, 2014. - 211 с.

3.3. Используемые информационные технологии и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет

Информационные технологии (электронные ресурсы – учебно-методические ВИДЕОКЕЙСЫ):

1. Планов - громадьё [Электронный ресурс]: учебный видеокейс / авторы сценария: М. О. Олехнович, Н. А. Костицьш. - СПб.: Решение: учебное видео, 2008. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); + Записка для преподавателя (44 с). - (Основы менеджмента. Планирование).

2. Гладко было на бумаге [Электронный ресурс]: учебный видеокейс / авторы сценария: М. О. Олехнович, Н. А. Костицын. - СПб.: Решение: учебное видео, 2008. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); + Записка для преподавателя (44 с). - (Основы менеджмента. Организация).

3. Мотивы - наши главные активы [Электронный ресурс]: учебный видеокейс / авторы сценария: М. О. Олехнович, Н. А. Костицын. - СПб.: Решение: учебное видео, 2008. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); + Записка для преподавателя (44 с). - (Основы менеджмента. Мотивация).

4. Доверяй, но проверяй [Электронный ресурс]: учебный видеокейс / авторы сценария: М. О. Олехнович, Н. А. Костицын. - СПб.: Решение: учебное видео, 2008. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); + Записка для преподавателя (56 с). - (Основы менеджмента. Контроль).

5. Откуда берутся цели [Электронный ресурс]: учебный видеокейс / авторы сценария: М. О. Олехнович, Н. А. Костицьш. - СПб.: Решение: учебное видео, 2008. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); + Записка для преподавателя (52 с). - (Основы менеджмента. Целеполагание).

6. Организационная структура и стратегия [Электронный ресурс]: учебный видеокейс / автор сценария А. В. Батушанский. - СПб.: Решение: учебное видео, 2010. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); + Записка для преподавателя (36 с). - (Организационное проектирование).

7. Две недели на культуру [Электронный ресурс]: учебный

видеокейс / автор сценария С. А. Беззубцев. - СПб.: Решение: учебное видео, 2007. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); + Записка для преподавателя (20 с.) / - (Психология управления).

8. Конфликта Ген [Электронный ресурс]: учебный видеокейс / автор сценария К. А. Хутаева. - СПб.: Решение: учебное видео, 2009. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); + Записка для преподавателя (44 с). - (Психология управления).

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети:

1. Научная библиотека Юго-Западного государственного университета (официальный сайт) <http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html>

2. Научная электронная библиотека (официальный сайт) <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

3. Мескон М.Х. Основы менеджмента
http://altsmp.ru/sites/default/files/mat_files/meskon_osnovy_menedzhmenta.pdf

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент
http://www.fptl.ru/files/menedjment/vihanskij_menedjment.pdf

5. Герчикова И.Н. Менеджмент
http://киноостров.рф/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/2-2_gerchikova_manag.pdf

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Перечень тем для научно-исследовательской работы студентов по дисциплине «Современные теории менеджмента»

Научно-исследовательская работа выполняется в письменном виде, объемом около 8-10 машинописных страниц. В работе должны быть изложены результаты исследования. Перечень тем для научно-исследовательской работы студентов может быть дополнен и изменен.

1. Опыт становления и развития научного управления в России.
2. Развитие научного управления за рубежом.
3. Подходы к разработке индивидуального алгоритма формулирования и реализации жизненных целей.
4. Значение постановки целей в личной карьере.
5. Методики определения профессиональных склонностей.
6. Методы поиска и получения первой работы по специальности.
7. Приемы эффективного освоения новой работы.
8. Адаптация в новом коллективе.
9. Принципы и правила планирования рабочего времени.
10. Разработка системы планирования рабочего времени с учетом индивидуальных особенностей.
11. Дневник времени как эффективный прием планирования бюджета рабочего времени.
12. Использование методики установления приоритетов для повышения производительности труда.
13. Эффективные приемы техники организации личного труда менеджера.
14. Индивидуальный подход в разработке распорядка рабочего дня менеджера.
15. Информационное обеспечение деятельности руководителя.
16. Методы рационализации труда руководителя.
17. Система документооборота и делопроизводства в организации.

18. Правила этикета в деятельности руководителей.
19. Этика во взаимоотношениях руководителя и подчиненных.
20. Формирование индивидуального имиджа руководителя.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Темы аналитических работ (докладов, сообщений) по дисциплине «Современные теории менеджмента»

Аналитическая работа выполняется в письменном виде, объемом около 10-15 машинописных страниц, в которой должны быть изложены результаты исследования, в том числе оформленные в графической и табличной форме, касающиеся проанализированной экономической проблемы. Приводимый ниже перечень тем аналитических работ может быть дополнен и изменен.

1. Стратегическое планирование: опыт развития и новые явления.
2. Функция организации в экономическом механизме менеджмента.
3. Управленческий контроль: его формы и средства реализации в экономическом механизме менеджмента.
4. Место и роль менеджера в организации.
5. Кадровый менеджмент и его роль в эффективном развитии организации.
6. Менеджмент в России: особенности, проблемы и перспективы развития.
7. Влияние национальной культуры на стиль управления.
8. Современная управленческая парадигма и экономические преобразования в России.
9. Особенности управления в зарубежных странах.
10. Предпринимательство и инновация в менеджменте.
11. Коммуникационные барьеры: пути выявления и устранения.
12. Основные пути и методы повышения эффективности коммуникаций в управлении.
13. Современные проблемы взаимодействия человека и организации.
14. Организация и организационная структура. Основные принципы организации управляющей системы.

15. Роль и значение менеджеров среднего и низшего звена в условиях ориентации системы управления на качество.
16. Преуспевающий менеджер. Гарантии успеха руководителя.
17. Особенности и основные тенденции реорганизации управления в современных условиях.
18. Моделирование в управлении как инструмент принятия и реализации организационных решений.
19. Стратегическое управление и деловая стратегия организации.
20. Финансовый менеджмент: российская практика.
21. Маркетинг как специфическая функция управления и исходный этап внутрифирменного планирования.
22. Инновационный менеджмент и управление развитием производства в современных условиях.
23. Организация управления международной деятельностью фирм.
24. Создание системы мотивации труда как одна из основных функций менеджмента.
25. Стил ь управления как мотивирующий фактор.
26. Опыт менеджмента за рубежом и возможности его использования в России.
27. Качества менеджера и требования, предъявляемые к менеджерам.
28. Стил ь, качества и образ современного менеджера.
29. Роль компетенций руководителя на предприятии в современных условиях.
30. Применение методологического инструментария для управления эффективностью работы специалистов.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Тестовый материал (задание) по дисциплине «Современные теории менеджмента»

Предложенный тест включает в себя вопросы, пройденные на лекционных занятиях во 1-ом семестре курса «Современные теории менеджмента» (темы 1-6). Вопросы, предложенные в тесте, предполагают собой контроль освоения дисциплины за 1-ый семестр.

1. Менеджмент - это:

- а) сложное социально-экономическое и технико-организационное явление, связанное с организационной деятельностью людей по достижению совместных целей;
- б) управление социальными объектами, такими, как отдельные индивиды и группы людей;
- в) вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

2. Понятие «менеджмент» включает следующее:

- а) процесс или последовательность действий;
- б) аппарат управления;
- в) наука и искусство управления;
- г) всё выше перечисленное.

3. Под управлением понимается:

- а) система сохранения и развития организации;
- б) наличие количественных и качественных целей;
- в) получение прибыли;
- г) структура организации.

4. Сущность управления это:

- а) порождение группы управляющих;
- б) наличие объектов управления;
- в) объективная целенаправленная человеческая деятельность, обусловленная разделением труда;

г) выпуск продукции.

5. Термин «управление» в системе научного знания в большей степени взаимодействует с науками:

- а) менеджментом;
- б) языкознанием;
- в) техническими дисциплинами;
- г) биологическими дисциплинами.

6. Какое утверждение наиболее верно:

- а) менеджер - это человек, деятельность которого направлена на достижение конкретных целей;
- б) менеджер - это человек выполняющий работу посредством других людей;
- в) менеджер - это человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового производства.

7. Первую теорию научного управления разработал:

- а) М. Вебер;
- б) М. Фоллет;
- в) У. Тейлор;
- г) А. Файоль.

8. Классическую теорию управления организацией создал:

- а) А. Файоль;
- б) Г. Эмерсон;
- в) У. Тейлор;
- г) Э. Мэйо.

9. Появление какой школы связано с результатами Хоторнского эксперимента, Элтоном Мэйо?

- а) школа науки управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школа количественных методов.

10. Какой научный подход предложил рассматривать

управление как совокупность взаимосвязанных функций:

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

11. Какой подход в науке управления позволил объединить достижения разных школ:

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

12. Какой научный подход полагает, что не существует наилучших, универсальных методов, а эффективность управленческих решений зависит от многих внешних и внутренних факторов:

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

13. Являются ли научные подходы взаимоисключающими:

- а) да;
- б) нет;
- в) частично.

14. Теоретическую основу современного менеджмента составляют:

- а) методы и средства управления;
- б) функции, обеспечивающие полноту управленческой деятельности;
- в) принципы – основные правила деятельности руководителя;
- г) все в совокупности.

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

- а) содержание и объем работы менеджера;
- б) разделение труда руководителей;
- в) руководящие должности в организации.

16. Понятие «цель» означает:

- а) реализация инновационной политики организации;
- б) выбор локальных средств для решения искомых проблем;
- в) повседневное межличностное взаимодействие управленца с подчиненными;
- г) образ результата, который стремится получить субъект, выполняя управленческие действия.

17. Термин «функция» в управлении означает:

- а) профессиональное выполнение служебных обязанностей;
- б) вид деятельности субъекта управления;
- в) управленческое взаимодействие;
- г) упорядочение производственного процесса.

18. Планирование в управлении выступает как:

- а) конечный результат;
- б) тактическая цель;
- в) основное средство;
- г) функция управления.

19. Понятие «организация» в менеджменте определяется как:

- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;
- б) процесс построения структуры предприятия, которая позволяет его работникам эффективно работать вместе;
- в) всё перечисленное выше.

20. В условиях рыночных отношений значительно возрастает роль менеджера, как должностного лица призванного высокопрофессионально осуществлять управленческую деятельность. Назовите факторы успешности менеджера:

- а) умение принимать компетентные решения;
- б) умение предвидеть развитие конъюнктуры;
- в) владеть навыками предпринимательства;
- г) все в совокупности.

21. Как называлась вторая революция в науке управления:

- а) коммерческо-религиозная;
- б) производственно-строительная;
- в) светско-административная;
- г) бюрократическая.

22. Каковы общие характеристики организации:

- а) ресурсы;
- б) зависимость от внешней среды;
- в) разделение труда;
- г) все варианты верны.

23. Какой ученый выделял десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени:

- а) Г. Эмерсон;
- б) Г. Минцберг;
- в) Ч. Бернхард;
- г) Х. Мюнстерберг.

24. К какому уровню управления относится институциональный уровень:

- а) управление высшего звена;
- б) управление среднего звена;
- в) управление низового звена;
- г) нет верного ответа.

25. Какой уровень управления носит название «управленческий»:

- а) высший уровень управления;
- б) средний уровень управления;
- в) низший уровень управления.

26. Во времена правления какого царя происходила производственно-строительная управленческая революция:

- а) Хаммурапи;
- б) Новуходоносор II;
- в) нет верного ответа.

27. Какой ученый ввёл в практику менеджмента

хронометраж, разбивая действия рабочих на отдельные движения:

- а) Э. Мэйо;
- б) М. Фоллет;
- в) У. Тейлор;
- г) Г. Эмерсон;
- д) А. Файоль;
- е) Ф. Гилбретт.

28. Какая из нижеперечисленных групп учёных соответствует представителям школы поведенческих наук:

- а) У. Тейлор, Ф.Б. Гилбретт, Л.М. Гилбретт и др.
- б) А. Файоль, Г. Эмерсон и др.
- в) Л.В. Канторович, В.С. Немчинов и др.
- г) А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор и др.

29. Какие направления школы количественных методов Вам известны:

- а) упор на принятие решений;
- б) использование количественных моделей;
- в) использование компьютерных моделей;
- г) эволюция эффективности;
- д) все варианты верны;
- е) нет правильных ответов.

30. Методы управления - это:

- а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей;
- б) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента;
- в) правила и нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений.

31. Административные методы относятся к следующему виду специфических методов:

- а) методы управления функциональными подсистемами;
- б) методы выполнения функций управления;
- в) методы принятия решений.

32. Какие функции в науке управления являются основными:

- а) планирование, организация, координация;
- б) организация, мотивация, контроль, коммуникация;
- в) координация, мотивация, контроль;
- г) планирование, принятие решений, коммуникация, организация;
- д) планирование, организация, мотивация, координация;
- е) планирование, организация, мотивация, контроль;
- ж) организация, мотивация, планирование, коммуникация.

33. Какие функции в науке управления являются связующими:

- а) коммуникация и мотивация;
- б) коммуникация и принятие управленческих решений;
- в) организация и координация;
- г) контроль и коммуникация;
- д) планирование и принятие решений.

34. Характеристикой внешней среды не является:

- а) сложность;
- б) неопределенность;
- в) подвижность;
- г) комплексность.

35. Какие факторы относятся к среде прямого воздействия внешней среды организации:

- а) потребители, поставщики, конкуренты, государственные органы, законодательство;
- б) потребители, поставщики, конкуренты, экономические и политические факторы;
- в) конкуренты, научно-технический прогресс, взаимоотношения с местными сообществами;
- г) экономические, политические и социокультурные факторы.

36. Какие факторы относятся к среде косвенного воздействия внешней среды организации:

- а) международные события и взаимоотношения с местными сообществами;
- б) экономические, политические, социокультурные факторы, научно-технический прогресс, международные события;
- в) научно-технический прогресс, конкуренты, экономические, политические и социокультурные факторы;
- г) экономические и политические факторы, государственные органы и законодательство.

37. Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Какие факторы внутренней среды организации Вам известны:

- а) цели, структура, технологии, люди;
- б) задачи, цели, люди, структура, технологии;
- в) технологии, структура, цели;
- г) структура, цели, задачи.

38. Какая классификация технологий была выделена Джоан Вудворт:

- а) единичное, мелкосерийное, индивидуальное производство;
- б) единичное, мелкосерийное, индивидуальное, массовое, крупносерийное, непрерывное производство;
- в) массовое, крупносерийное и непрерывное производство;
- г) многозвенные, посреднические, интенсивные технологии и непрерывное производство.

39. Какая классификация технологий была выделена Джеймсом Томсоном:

- а) единичное, мелкосерийное, массовое, непрерывное производство;
- б) многозвенные, посреднические, интенсивные технологии;
- в) массовое, крупносерийное и непрерывное производство;
- г) посреднические, интенсивные технологии и непрерывное производство.

40. Комплекс знаний, научных положений, которые дают достаточно ясное, представление о том, что такое

менеджмент:

- а) научный потенциал менеджмента;
- б) практический потенциал менеджмента;
- в) закономерности менеджмента.

41. Управление – это:

- а) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- в) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя;
- г) процесс развития организации.

42. Менеджмент – это:

- а) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- в) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя;
- г) процесс деятельности руководителя высшего звена.

43. Предприниматель по-вашему тоже, что и:

- а) менеджер;
- б) начальник отдела в организации;
- в) продавец в магазине;
- г) человек, который берет на себя риск по организации собственного дела, внедрению идеи или продукта.

44. Предприниматель — это человек,

- а) принимает решение и стремится во что бы его выполнить, полагаясь на классические методы управления;

б) принимает решения и стремится достичь цели, проявляя гибкость, рискуя, отказываясь от нежизнеспособных идей;

в) ищет новые возможности в бизнесе, но не желает рисковать собственным капиталом;

г) предпочитает децентрализации в управлении, не использует неформальные связи

45. Определить, что такое объект управления?

а) человек или группа людей, которыми управляют;

б) аппарат управления;

в) люди, которые занимаются управлением;

г) люди, которые выполняют определенные задачи.

46. Методы, направленные на детализацию планов, регулирование производственного процесса и хозяйственной деятельности, обеспечения четких действий аппарата управления и слаженной работы всех подразделений предприятия, - это:

а) организационные методы управления;

б) оперативно-распорядительные методы управления;

в) экономические методы управления;

г) стратегические методы управления.

47. Функции менеджмента это:

а) то же, что и процесс управления;

б) относительно обособленные направления управленческой деятельности, с помощью которых осуществляется управляющее воздействие для достижения целей организации.

в) процесс создания структуры предприятия.

г) нет правильного ответа.

48. К элементам среды непрямого действия в менеджменте относятся:

а) поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы;

б) трудовые ресурсы;

в) международные события, состояние экономики, НТП,

политические факторы;

г) все выше перечисленное.

49. К признакам организации относятся:

а) систематизация, упорядочения, построение организационной структуры управления;

б) цели, обособленность, внутриорганизационные центр, организационная культура, внутренняя среда, внешняя среда;

в) гибкость, планомерность, научность, специализация, последовательность, целеустремленность;

г) все вышеперечисленное.

50. Ситуационный подход к управлению основывается на предположении, что пригодность и эффективность различных методов управления определяется:

а) системой отношений, которая сложилась в коллективе;

б) ситуацией, в которой оказалась организация;

в) совершенством владения менеджером приемами и методами управления;

г) уровнем риска при принятии решений.

51. Управленческие задачи с помощью экономико-математических методов и моделей решает:

а) школа научного управления;

б) административная школа управления;

в) школа науки управления;

г) школа системного управления.

52. Системный подход к управлению основывается на представлении об организации как:

а) закрытую систему, ориентированную на длительное существование благодаря безупречной работе каждого из ее элементов;

б) открытую систему, которая является совокупностью взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение целей в условиях меняющейся внешней среды;

в) систему взаимосвязанных элементов, каждый из которых

выполняет одну присущую только ему функцию, которая обеспечивает существование организации в долгосрочной перспективе;

г) открытую и закрытую систему, которая является совокупностью взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение целей.

53. Важным вкладом «школы научного управления» в практику управления было:

а) систематическое использование средств стимулирования труда с целью заинтересованности персонала в повышении его производительности труда;

б) создание универсальных принципов управления;

в) перенос центра внимания в управлении по выполнению задач на отношения между людьми;

г) применение в управлении математики, статистики и тому подобное.

54. Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно или спонтанно координируется для достижения:

а) прибыли;

б) общей цели;

в) конкурентных преимуществ;

г) рыночных позиций.

55. Кто относится к среднему уровню менеджеров?

а) заместители;

б) руководители подразделений;

в) руководители групп;

г) лидер в коллективе.

56. Планирование – это:

а) управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;

б) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;

в) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений;

г) деятельность, направленная на достижение краткосрочной цели.

57. Сформулируйте задачи планирования:

а) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;

б) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений;

в) создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей;

г) обсуждение долгосрочных и краткосрочных целей.

58. Установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями организации осуществляет функция:

а) планирования;

б) организации;

в) контроля;

г) мотивация.

59. Выберите основные принципы организации менеджмента:

а) непрерывность;

б) ритмичность;

в) надежность;

г) все ответы верны.

60. Задача регулирования:

а) обновление планируемых заданий;

б) обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей;

в) корректировка результатов деятельности;

г) выявление ошибок и нахождение возможных решений.

61. Тип власти, который может использовать менеджер:

а) экспертная;

б) законная;

в) эталонная;

г) все ответы верны.

62. Дайте правильное определение функции координации:

а) управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы рабочих подразделений;

б) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;

в) это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования;

г) все ответы верны.

63. Влияние – это:

а) поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого человека;

б) волевое отношение между людьми, основанное на силе;

в) взаимодействие руководителя и подчиненного;

г) убеждение человека в чем-либо.

64. Задачи контроля:

а) сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности;

б) оценка состояния и значимости полученных результатов;

в) постановка долгосрочных и краткосрочных целей;

г) разработка и принятие решений.

65. Анализ – это:

а) это управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мер по устранению выявленных недостатков;

б) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;

в) это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования;

г) все ответы верны.

66. Кто является продолжателем теоретической работы Тейлора о менеджменте:

- а) А. Маслоу;
- б) А. Файолль;
- в) Ч. Бебидж;
- г) М. Вебер.

67. Функции менеджмента

- а) оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления;
- б) организация, планирование, контроль, мотивация;
- в) перевод фирмы в качественно новое состояние;
- г) целенаправленность.

68. Выберите понятие, относящееся к принципам менеджмента.

- а) единоначалия и коллегиальность;
- б) организация;
- в) достижение цели;
- г) планирование.

69. Среди условий, что перечислены ниже, выберите такие, которые определяют успех организации.

- а) наличие формальных и неформальных организаций;
- б) выход на внешний рынок;
- в) способность к выживанию, результативности, практической реализации;
- г) наличие современных технологий.

70. В чем состоит основное отличие формальных и неформальных организаций.

- а) в количестве членов организаций;
- б) в контактах с внешней средой;
- в) в способе возникновения;
- г) в связях между членами организации.

71. Делегирование – это:

- а) возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение;
- б) ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания;
- в) передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение;
- г) взаимодействие сотрудника организации и клиента.

72. Управленческое решение это:

- а) формы влияния на исполнителей;
- б) организационный инструмент в руках работников управления;
- в) творческая деятельность по анализу проблемной ситуации, выбор средств от разрешения;
- г) разрешение.

73. Что Вы понимаете под словом «группа».

- а) количество людей, едущих в одном автобусе;
- б) личности, имеющие одинаковые наклонности к какому-то процессу;
- в) две и больше личности, что взаимодействуют одна с одной;
- г) четко определенное количество людей.

74. Кто такой формальный лидер:

- а) один из членов группы, что владеет силой личного влияния на других.
- б) руководитель коллектива, который пользуется данной ему служебной властью;
- в) целеустремленный менеджер;
- г) главный специалист.

75. Группы работников делят на такие категории:

- а) формальные и неформальные;
- б) простые и сложные;
- в) открытые и закрытые;
- г) полные и неполные.

76. Отметьте какие из нижеперечисленных предложений не являются признаками коллектива.

- а) наличие непосредственных производственных связей;
- б) наличие высокой активности;
- в) психологический климат;
- г) общность целей и задач.

77. Путь разрешения конфликтов:

- а) премирование;
- б) компромисс;
- в) поездка на природу;
- г) гласное обсуждение.

78. Стресс – это:

- а) перегрузка нервной системы;
- б) рассеянность;
- в) вегетативно-психологическое состояние;
- г) увольнение с работы.

79. Руководитель авторитарного стиля руководства:

- а) много работает, требует этого от других;
- б) много работаем сам;
- в) делится властью с подчиненными;
- г) все работу выполняют подчиненные.

80. Руководитель демократического стиля руководства.

- а) не терпит критики;
- б) ждет указаний сверху;
- в) избегает конфликтов;
- г) коллегиально решает проблемы коллектива.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Темы эссе по дисциплине «Современные теории менеджмента»

Эссе – это небольшого объема и свободной композиции текст, выражающий подчеркнута индивидуальную точку зрения автора. Тематика эссе может быть выбрана из предложенных вариантов, либо сформулирована студентом непосредственно с преподавателем в "свободной" трактовке по содержанию прослушанной лекции.

1. Я – управленец. Что это значит для меня?
2. Ценности управленца и их связь с навыками управления.
3. Менеджмент – наука или искусство?
4. Что для меня значит брать ответственность за решения?
5. Мое мнение о коррупции и управлении.
6. Мое мнение о проблемах управления.
7. Что значит мыслить рационально? Достоинства и недостатки классической рациональности в управлении.
8. Критический анализ социокультурных подходов в менеджменте.
9. Сходства и различия между корпоративными и религиозными культурами.
10. Роль психологии в менеджменте.
11. Взаимосвязь власти и управления.
12. Как использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач?
13. Мой взгляд на формирование знаний в области изучения лидерских качеств менеджера и стиля его управленческой деятельности.
14. Анализ основных концепций взаимодействия людей в организации.
15. Способны ли психологические типы личности интерпретировать поведение людей?
16. Как эффективно управлять человеком и группой?
17. Команда или рабочая группа: что эффективнее?

18. Как развить мышление в команде?
19. Что влияет на эффективность работы группы.
20. Моя любимая книга по управлению.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Перечень творческих заданий по дисциплине «Современные теории менеджмента»

Творческие задания могут включать в себя различные практикующие упражнения и тренировочные задания по темам изучаемого курса.

Задание 1. Подготовьте презентацию на наиболее интересную, на Ваш взгляд, тему лекционного занятия. Приведите в своей презентации примеры из общественной (социальной) жизни и практические факты.

Задание 2. Изучите деятельность зарубежных фирм (организаций, предприятий, корпораций). Подготовьте сообщение с использованием иллюстрационных (наглядных, красочных) материалов о деятельности успешно развивающихся компаний. Выявите факторы успешной деятельности.

Задание 3. Проанализируйте деятельность известной в вашем регионе крупной фирмы. Можно ли отнести данную фирму к социально ответственному бизнесу? Обоснуйте ваш ответ.

Задание 4. Подготовьте видеоролик на CD-диске. На нем изобразите презентацию организуемой Вами фирмы: основную деятельность, миссию и цели. По итогам просмотренных презентаций проанализируйте степень их успешности.

Задание 5. Для успешности устных коммуникаций важно владение навыками визуальной выразительности. Это, прежде всего, поза и жесты говорящего, выражение лица, способы переводить взгляд. Во время выступления по аудиальным каналам идет восприятие звучания речи: тембр голоса, ритм и мелодичность речи, благозвучие, общая выразительность.

Исследования показали, что в момент публичного выступления процесс восприятия и усвоения информации (если

всю ее условно объединить и взять за 100%) происходит в определенном соотношении.

Определите и обоснуйте свой ответ, какое соотношение, на Ваш взгляд, наиболее верно:

7% – визуальная; 38% – аудиальная; 55% – смысловая.	55% – визуальная; 38% – аудиальная; 7% – смысловая.	15% – визуальная; 30% – аудиальная; 55% – смысловая.
38% – визуальная; 55% – аудиальная; 7% – смысловая.	7% – визуальная; 55% – аудиальная; 38% – смысловая.	33% – визуальная; 33% – аудиальная; 33% – смысловая.

Задание 6. Коммуникации являются связующим процессом не только в отношениях организации с внешним миром, но и внутри нее. Как отмечают исследователи, до 90% рабочего времени руководитель тратит на коммуникации. Использование времени руководителя высшего звена определяется определенным коммуникационным соотношением. Определите и обоснуйте свой ответ, какое соотношение, на Ваш взгляд, наиболее верно:

70 % – запланированные заседания и встречи; 3 % – работа с документами; 6 % – незапланированные встречи; 12 % – телефонные разговоры; 9 % – осмотры, поездки.	70 % – запланированные заседания и встречи; 12 % – работа с документами; 9 % – незапланированные встречи; 6 % – телефонные разговоры; 3 % – осмотры, поездки.
12 % – запланированные заседания и встречи; 70 % – работа с документами; 3 % – незапланированные встречи; 6 % – телефонные разговоры; 9 % – осмотры, поездки.	9 % – запланированные заседания и встречи; 6 % – работа с документами; 70 % – незапланированные встречи; 12 % – телефонные разговоры; 3 % – осмотры, поездки.
6 % – запланированные заседания и встречи; 9 % – работа с документами;	3 % – запланированные заседания и встречи; 12 % – работа с документами;

12 % – незапланированные встречи; 70 % – телефонные разговоры; 3 % – осмотры, поездки.	6 % – незапланированные встречи; 9 % – телефонные разговоры; 70 % – осмотры, поездки.
--	---

Задание 7. Представьте, что одной из целей управления является модернизация выпускаемой продукции, и расширение для нее рынка сбыта. Постройте «дерево целей» и сформулируйте для одной из подцелей задачи управления.

Задание 8. Приведите собственный пример «дерева решений» проблемы выбора стратегии организации:

- для частной парикмахерской;
- для знаменитого футбольного клуба (на Ваш выбор);
- для известной строительной фирмы.

Задание 9. Придумайте себе какую-либо фирму (организацию, предприятие) и создайте для неё организационную структуру. Проведите соответствующий конкурс в своей учебной группе.

Задание 10. Ответьте на предлагаемые ниже практикующие задания (вопросы):

<i>Определите, какова оптимальная величина сферы контроля:</i> а) 4 человека; б) 5-9 человек; в) 10-14 человек.	<i>К какой категории менеджеров можно отнести заместителя исполнительного директора компании по маркетингу?</i> а) линейный менеджер; б) аппаратный (штабной) менеджер; в) функциональный менеджер.
<i>В компании, производящей мебель, работает 90 человек. Генеральному Директору подотчетно 12 человек. Один из заместителей Генерального - его жена - Коммерческий директор. Финансовый директор уехал в отпуск. Его заменяет Главный бухгалтер. Сфера контроля (норма управляемости) Генерального</i>	<i>Строительство нового гипермаркета торговой сети «Европа» является стратегией роста. Какой вид роста:</i> а) внутренний; б) горизонтальный; в) вертикальный.

составляет:

- а) 10 человек;
- б) 11 человек;
- в) 12 человек;
- г) 13 человек;
- д) 90 человек.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Итоговый тест (задание) по дисциплине «Современные теории менеджмента»

Предложенный тест включает в себя вопросы, пройденные на лекционных занятиях в 1-ом семестре курса «Современные теории менеджмента» (темы 1-6). Вопросы, предложенные в тесте, сгруппированы по вариантам и предполагают собой заключительный контроль освоения дисциплины «Современные теории менеджмента».

ВАРИАНТ 1

1. Сущность управления - это:

- а) порождение группы управляющих;
- б) наличие объектов управления;
- в) объективная целенаправленная человеческая деятельность, обусловленная разделением труда;
- г) выпуск продукции.

2. Теоретическую основу современного менеджмента составляют:

- а) методы и средства управления;
- б) функции, обеспечивающие полноту управленческой деятельности;
- в) принципы – основные правила деятельности руководителя;
- г) все в совокупности.

3. Как называлась третья управленческая революция?

- а) «индустриальный бизнес»;
- б) производственно-строительная;
- в) религиозно-коммерческая;
- г) светско-административная;
- д) бюрократическая.

4. Какая школа уделяла наибольшее внимание процессу

принятия управленческих решений?

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

5. Основателями какой научной школы являются Мери Паркер Фоллет и Элтон Мэйо?

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

6. Какая научная школа впервые предложила рассматривать управление как процесс:

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

7. Выберите правильное определение понятия «предприниматель»:

- а) человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового предприятия, разработкой нового продукта или технологии;
- б) собственник предприятия;
- в) инициативный руководитель.

8. Какой научный подход полагает, что не существует наилучших, универсальных методов, а эффективность управленческих решений зависит от многих внешних и внутренних факторов:

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

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

- а) содержание и объем работы менеджера;
- б) разделение труда руководителей;
- в) руководящие должности в организации.

10. К какой группе ролей по Г. Минцбергу относится роль «связующее звено»:

- а) межличностные роли;
- б) информационные роли;
- в) роли, связанные с принятием решений;
- г) организационные роли.

11. Полномочия – это:

- а) реальная возможность влиять на поведение людей;
- б) ограниченное право использовать ресурсы и влиять на других сотрудников;
- в) обязательство выполнять имеющиеся задачи.

12. Что означает «передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение»:

- а) декомпозиция;
- б) делегирование;
- в) департаментализация.

13. Этика – это:

- а) совокупность процедур, правил и принципов внутреннего распорядка организации;
- б) совокупность норм и правил нравственного поведения;
- в) возможная область управляющего воздействия;
- г) все перечисленное выше.

14. Назовите виды разделения труда в организации:

- а) горизонтальное и вертикальное;
- б) специализированное и вертикальное;

в) диагональное и горизонтальное.

15. Уровни управления формируются в результате:

- а) горизонтального разделения управленческого труда;
- б) вертикального разделения управленческого труда;
- в) диагонального разделения управленческого труда.

16. Что выявляется при анализе факторов внешней среды?

- а) угрозы и возможности;
- б) сильные и слабые стороны;
- в) изменения во внешней среде.

17. Функция "планирование" представляет собой:

- а) деятельность группы людей, которая сознательно координируется для достижения общих целей;
- б) процесс обеспечения достижения целей организации;
- в) процесс определения целей и путей их достижения.

18. Миссия организации – это:

- а) получение прибыли, производя и продавая качественные товары;
- б) минимизация затрат и максимизация доходов;
- в) общая цель организации, объясняющая причину ее существования.

19. Понятие «цель» означает:

- а) реализация инновационной политики организации;
- б) выбор локальных средств для решения искомых проблем;
- в) повседневное межличностное взаимодействие управленца с подчиненными;
- г) образ результата, который стремится получить субъект, выполняя управленческие действия.

20. Какая функция предполагает согласование действий элементов внутри системы управления и внешних связей по отношению к рассматриваемой системе для достижения общих целей:

- а) распорядительство;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) координация;
- д) регулирование.

21. Формальная организация – это:

- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели;
- б) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели;
- в) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель, которые действуют, не придерживаясь определенных правил и процедур.

22. Мотивация – это:

- а) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности для достижения целей;
- б) процесс формирования определенного желательного поведения работника;
- в) процесс использования стимулов;
- г) нет правильного ответа.

23. Какие теории мотивации были направлены на идентификацию потребностей?

- а) содержательные;
- б) процессуальные;
- в) те и другие.

24. Какой ученый считал, что на удовлетворённость и неудовлетворённость работника влияют разные группы факторов:

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

25. Стимулирование представляет собой:

- а) процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем активизации определенных мотивов;
- б) обеспечение заинтересованности работников в повышении результатов его труда;
- в) процесс использования мотивов поведения человека для наиболее успешного его функционирования в организации.

26. Функция "контроль" предполагает:

- а) процесс систематического наблюдения за всеми сторонами деятельности объекта управления с целью выявления отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления;
- б) процесс обеспечения достижения целей организации;
- в) процесс наблюдения и регулирования разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач;
- г) все варианты верные.

27. Укажите правильную последовательность этапов процесса контроля:

- а) оценка результатов, установление стандартов, корректирующие действия;
- б) установление стандартов, корректирующие действия, сравнение результатов со стандартами;
- в) установление стандартов, сравнение результатов со стандартами, корректирующие действия.

28. Что определяется как «последовательность взаимосвязанных этапов, необходимых для осуществления информационного обмена»:

- а) коммуникационный стиль;
- б) коммуникационная сеть;
- в) коммуникационный процесс.

29. Что не является этапом процесса коммуникации?

- а) зарождение идеи;
- б) кодирование сообщения;

- в) обратная связь;
- г) декодирование.

30. *Принятие решений – это:*

- а) социально-психологический акт, осуществляемый руководителем;
- б) заключение, вывод из чего-нибудь;
- в) выбор одной из альтернатив.

31. *Какое решение требует наибольших затрат времени и объёма информации?*

- а) интуитивное;
- б) основанное на опыте и суждении;
- в) рациональное.

32. *Лидерство представляет собой:*

- а) возможность распоряжаться ресурсами организации;
- б) способность выдвигать цели для организации (группы) и эффективно использовать все имеющиеся источники власти для их реализации;
- в) способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на поведение, деятельность других людей с помощью авторитета.

33. *Совокупность принципов, ценностей, убеждений и общих традиций, которые разделяют большинство работников организации - это:*

- а) стратегия;
- б) миссия;
- в) организационная культура;
- г) имидж организации.

34. *Комплекс знаний, научных положений, которые дают достаточно ясное, представление о том, что такое менеджмент:*

- а) научный потенциал менеджмента;
- б) практический потенциал менеджмента;

в) закономерности менеджмента.

35. Что определяется как «результативность процесса или операции»:

- а) эффект;
- б) эффективность;
- в) оба варианта верные;
- г) нет правильного ответа.

ВАРИАНТ 2

1. Понятие «менеджмент» включает следующее:

- а) процесс или последовательность действий;
- б) аппарат управления;
- в) наука и искусство управления;
- г) всё выше перечисленное.

2. Как называлась вторая управленческая революция?

- а) «индустриальный бизнес»;
- б) производственно-строительная;
- в) религиозно-коммерческая;
- г) светско-административная;
- д) бюрократическая.

3. Представители какой школы управления стремились усовершенствовать операции ручного труда на основе использования методов наблюдения, логики, замеров, анализа?

- а) школа количественных методов;
- б) школа человеческих отношений и поведенческих наук;
- в) административная школа управления;
- г) школа научного управления.

4. Классическую теорию управления организацией создал:

- а) А. Файоль;
- б) Г. Эмерсон;
- в) У. Тейлор;
- г) Э. Мэйо.

5. Какая школа управления предложила использовать моделирование при решении управленческих задач:

- а) школа научного управления;
- б) административная школа управления;
- в) школа человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школа количественных методов.

6. Принцип единоначалия предполагает, что:

а) у каждого работника должен быть один непосредственный руководитель;

б) работа, выполняемая для достижения общих целей должна координироваться одним руководителем;

в) во главе организации должен быть один руководитель.

7. Хотторнский эксперимент послужил предпосылкой возникновения:

а) школы научного управления;

б) школы человеческих отношений и поведенческих наук;

в) классической школы управления;

г) школы количественных методов.

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

а) ситуационный;

б) системный;

в) процессный.

9. Термин «функция» в управлении означает:

а) профессиональное выполнение служебных обязанностей;

б) вид деятельности субъекта управления;

в) управленческое взаимодействие;

г) упорядочение производственного процесса.

10. Функции управления включают:

а) планирование, распорядительство, организация, координация, контроль;

б) планирование, организация, мотивация, контроль, координация;

в) планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений.

11. К какой группе ролей по Г. Минцбергу относится роль «предприниматель»:

а) межличностные роли;

б) информационные роли;

в) роли, связанные с принятием решений;

г) управленческие роли.

12. Полномочия делегируются:

- а) должности;
- б) индивидууму;
- в) руководителю.

13. Принципы управления - это:

- а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки цели и обеспечения их достижения;
- б) единство процессов управления;
- в) правила или нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений;
- г) заслуга школы административного управления.

14. Какое утверждение наиболее верно:

- а) менеджер - это человек, деятельность которого направлена на достижение конкретных целей;
- б) менеджер - это человек выполняющий работу посредством других людей;
- в) менеджер - это человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового производства.

15. Классификация технологий (внутренняя среда организации) по Джоан Вудворт включает:

- а) мелкосерийное, массовое и непрерывное производство;
- б) многозвенные, посреднические и интенсивные технологии;
- в) мелкосерийное, непрерывное производство, многозвенные технологии.

16. Разделение работы, выполняемой организацией, на отдельные специализированные задания – это:

- а) вертикальное разделение труда;
- б) горизонтальное разделение труда;
- в) специализированное разделение труда.

17. Анализ внутренней среды предполагает:

- а) выявление слабых и сильных сторон организации;
- б) выявление конкурентов и анализ их деятельности;

- в) выявление угроз и возможностей;
- г) анализ целей организации.

18. Какие факторы относятся к среде прямого воздействия внешней среды организации:

- а) потребители, поставщики, конкуренты, государственные органы, законодательство;
- б) потребители, поставщики, конкуренты, экономические и политические факторы;
- в) конкуренты, научно-технический прогресс, взаимоотношения с местными сообществами;
- г) экономические, политические и социокультурные факторы.

19. Методы управления - это:

- а) способы и приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей;
- б) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента;
- в) правила и нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений.

20. Что не является видом текущих планов?

- а) долгосрочные планы;
- б) функциональные планы;
- в) единовременные планы.

21. Подходы к постановке цели делятся на:

- а) внутренний и внешний;
- б) стратегический и оперативный;
- в) централизованный и децентрализованный.

22. Понятие «организация» в менеджменте определяется как:

- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;
- б) процесс построения структуры предприятия, которая позволяет его работникам эффективно работать вместе;
- в) всё перечисленное выше.

23. Какая функция предполагает побуждение себя и других к деятельности для достижения целей:

- а) распорядительство;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) координация.

24. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:

- а) стимулирование;
- б) мотивирование;
- в) справедливое вознаграждение.

25. Какие потребности являются первичными для человека:

- а) вода, еда, сон, отдых, безопасность;
- б) общение, чувство собственной полезности и значимости;
- в) социальные потребности;
- г) потребности самовыражения и самоутверждения;
- д) театр, кино, музыка.

26. Какая функция включает этапы установления стандартов, сравнения результатов со стандартами, проведение корректировок:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

27. Какой вид контроля позволяет исправить отклонения, пока они не переросли в кризисные:

- а) предварительный;
- б) заключительный;
- в) текущий.

28. Понятие «коммуникация» предполагает:

- а) обмен информацией между двумя и более людьми;

б) обмен информацией между уровнями управления и подразделениями;

в) обмен информацией между организацией и внешней средой.

29. Препяды на пути коммуникаций – это:

а) восприятие;

б) семантические барьеры;

в) причины искажения информации.

30. Что определяется как «упорядоченные определённым образом взаимоотношения участников коммуникационного процесса, осуществляемые с помощью информационных потоков»:

а) коммуникационный стиль;

б) коммуникационная сеть;

в) коммуникационный процесс.

31. Какое решение не требует больших затрат времени и ресурсов?

а) интуитивное;

б) основанное на суждении;

в) рациональное;

г) все ответы правильные.

32. Стиль руководства (управления) – это:

а) привычная для руководителя манера поведения по отношению к подчиненным;

б) способ осуществления обмена информацией;

в) совокупность методов и приемов управленческого воздействия;

г) все выше перечисленное.

33. Что из перечисленного не относится к стилю руководства:

а) либеральный;

б) доминирующий;

- в) автократичный;
- г) демократичный.

34. Что определяется, как «реальная возможность распоряжаться ресурсами организации и влиять на поведение других людей»:

- а) власть;
- б) лидерство;
- в) управление;
- г) нет правильного ответа.

35. Что определяется как «достигаемый результат в его материальном, денежном, социальном и других выражениях»:

- а) эффект;
- б) эффективность;
- в) оба варианта верные;
- г) нет правильного ответа.

ВАРИАНТ 3

1. Менеджмент – это:

а) профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на повышение эффективности деятельности путем рационального использования ресурсов;

б) особый тип системы управления, который позволяет менеджерам, использующим современные методы и принципы управления, передовой зарубежный опыт, добиваться конкурентоспособности продукции и услуг фирмы и эффективности ее деятельности;

в) самостоятельный вид деятельности, для которой требуется наличие субъекта (профессионала-менеджера), работа которого направлена на объект (хозяйственную деятельность организации в целом или конкретную сферу);

г) деятельность, способность и умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей;

д) всё вышеперечисленное.

2. Как называлась первая управленческая революция?

а) «индустриальный бизнес»;

б) производственно-строительная;

в) религиозно-коммерческая;

г) светско-административная;

д) бюрократическая.

3. Какой подход в науке управления позволил объединить достижения разных школ?

а) процессный;

б) системный;

в) ситуационный.

4. Какой ученый ввёл в практику менеджмента хронометраж, разбивая действия рабочих на отдельные движения:

- а) Э. Мэйо;
- б) М. Фоллет;
- в) У. Тейлор;
- г) Г. Эмерсон;
- д) А. Файоль.

5. Какая из нижеперечисленных групп учёных соответствует представителям школы поведенческих наук:

- а) У. Тейлор, Ф.Б. Гилбретт, Л.М. Гилбретт и др.
- б) А. Файоль, Г. Эмерсон и др.
- в) Л.В. Канторович, В.С. Немчинов и др.
- г) А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор и др.

6. Какая научная школа ставила своей целью разработать принципы управления, следуя которым организация непременно достигнет успеха?

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

7. Роли руководителя по Г. Минцбергу делятся на следующие группы (категории):

- а) межличностные, информационные и управленческие;
- б) межличностные, организационные и роли, связанные с принятием решений;
- в) роли, связанные с принятием решений, информационные и межличностные.

8. Какие функции в науке управления являются связующими:

- а) коммуникация и мотивация;
- б) коммуникация и принятие управленческих решений;
- в) организация и координация;
- г) контроль и коммуникация;
- д) планирование и принятие решений.

9. Какая управленческая функция предполагает ликвидацию отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления, и приведению системы управления и объекта управления в равновесное состояние:

- а) контроль;
- б) организация;
- в) координация;
- г) регулирование.

10. Методы управления - это:

- а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей;
- б) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента;
- в) правила и нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений.

11. Социальная ответственность – это:

- а) принципы нравственного поведения;
- б) определенный уровень добровольного отклика со стороны организации на социальные проблемы;
- в) готовность принять санкции в случае допущенных нарушений.

12. Инфраструктура менеджмента - это:

- а) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента как особого вида деятельности;
- б) правила и нормы, которыми руководствуются руководители в процессе принятия решений;
- в) условия осуществления управленческой деятельности.

13. Внутренняя среда организации включает следующие переменные:

- а) структура, ресурсы, технология, задачи, люди;
- б) цели, структура, задачи, технология, люди;
- в) цели, уровни управления, разделение труда, задачи, люди.

14. Технология – это:

- а) способ преобразования ресурсов в товары и услуги;
- б) оборудование, инструменты, здания, сооружения, коммуникации;
- в) фактор внешней среды.

15. Характеристикой внешней среды не является:

- а) сложность;
- б) неопределенность;
- в) подвижность;
- г) комплексность.

16. Какие факторы относятся к среде косвенного воздействия внешней среды организации:

- а) международные события и взаимоотношения с местными сообществами;
- б) экономические, политические, социокультурные факторы, научно-технический прогресс, международные события;
- в) научно-технический прогресс, конкуренты, экономические, политические и социокультурные факторы;
- г) экономические и политические факторы, государственные органы и законодательство.

17. Какая классификация технологий была выделена Джеймсом Томсоном:

- а) единичное, мелкосерийное, массовое, непрерывное производство;
- б) многозвенные, посреднические, интенсивные технологии;
- в) массовое, крупносерийное и непрерывное производство;
- г) посреднические, интенсивные технологии и непрерывное производство.

18. Какая функция менеджмента включает целеполагание?

- а) планирование;
- б) организация;

- в) мотивация;
- г) контроль.

19. Стратегическое планирование – это:

- а) процесс, состоящий из ряда этапов, направленных на адаптацию организации к внешней среде;
- б) процесс определения планов на долгосрочную перспективу;
- в) совокупность действий и решений руководителей, направленных на создание специфических стратегий для достижения целей организации.

20. Разбиение общей цели на более конкретные:

- а) делегирование;
- б) декомпозиция;
- в) централизация;
- г) департаментализация.

21. Какие цели формулируются на низовом уровне управления?

- а) долгосрочные цели;
- б) среднесрочные цели;
- в) оперативные цели.

22. Общие характеристики организации:

- а) ресурсы;
- б) зависимость от внешней среды;
- в) разделение труда;
- г) все ответы верны.

23. Логическая взаимосвязь между уровнями управления и функциональными областями - это:

- а) скалярная цепь;
- б) структура;
- в) управление;
- г) коммуникационная сеть.

24. Потребность – это:

- а) психологическое или физиологическое ощущение недостатка чего-либо;
- б) внутреннее ощущение дискомфорта, требующее устранения;
- в) внутренняя движущая сила.

25. Теория ожиданий В. Врума относится к группе:

- а) содержательных теорий мотивации;
- б) процессуальных теорий мотивации;
- в) нет правильного ответа.

26. Какая потребность не входит в число приобретенных с опытом, по мнению Д. МакКлелланда?

- а) потребность власти;
- б) потребность безопасности;
- в) потребность причастности;
- г) потребность успеха.

27. Стимул определяется как:

- а) потребность, имеющая определенную направленность;
- б) побуждение к действию;
- в) рычаг воздействия на работника.

28. Контроль – это:

- а) процесс наблюдения за деятельностью работников;
- б) процесс обеспечения достижения организацией своих целей;
- в) функция управления, направленная на выявление соответствия принятых решений фактическому состоянию.

29. Что определяется как «способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по конкретному поводу с другими»:

- а) коммуникационный стиль;
- б) коммуникационная сеть;
- в) коммуникационный процесс.

30. Сообщение представляет собой:

- а) информацию о намерениях организации;
- б) информацию, закодированную с помощью символов;
- в) информацию о выпуске новой продукции.

31. Какой этап процесса коммуникации предполагает превращение символов отправителя в мысли получателя?

- а) зарождение идеи;
- б) кодирование и выбор канала;
- в) передача сообщения;
- г) декодирование.

32. Что Вы понимаете под управленческим решением?

- а) выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации;
- б) системный, комплексный и непрерывный процесс работы руководителя;
- в) перевод системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на ее элементы.

33. Конфликт – это:

- а) противодействие, препятствующее проводимым изменениям;
- б) противоречие между установками людей и предъявляемыми им требованиями;
- в) отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

34. Какое определение понятия "влияние" наиболее полно отражает его смысл:

- а) поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения и ощущения другого индивида;
- б) способ оказания определяющего воздействия на поведение, деятельность других людей с помощью авторитета;
- в) нет верного ответа.

35. Группа определяется как:

а) совокупность работников, осуществляющих целенаправленные действия;

б) взаимодействие между двумя и более людьми, при котором одни оказывают влияние на других и, в свою очередь, испытывают обратное влияние;

в) коллектив, подчиненный одному руководителю и выполняющий схожие задания.

