

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 19.09.2025 18:53:56
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

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


« 10 » 09

О. Локтионова

(ЮЗГУ)

2025



СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические рекомендации для самостоятельной работы
для студентов направления
38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент»

ОПОП ВО реализуется по модели практико-модульного обучения

Курск 2025

УДК 65.01 : 330.1

Составители: О.В. Согачева, О.Ю. Асеева

Рецензент

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

Современные теории менеджмента: методические рекомендации для самостоятельной работы для студентов направления 38.04.02 Менеджмент (ОПОП ВО реализуется по модели практико-модульного обучения) / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В. Согачева, О.Ю. Асеева. - Курск, 2025. - 116 с.

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины «Современные теории менеджмента»: содержание лекционных и практических занятий студентов, самостоятельной работы, 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, обучающихся по модели практико-модульного обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *10.04.25*. Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. 6,67. Уч.-изд. л. 4,24. Тираж 100 экз. Заказ *859*
Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ОБЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	5
1.1. Общие положения	5
1.2. Объем дисциплины и виды учебной работы	10
1.3. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины	11
1.4. Формы контроля знаний	21
1.4.1. Текущий контроль изучения дисциплины	21
1.4.2. Итоговый (промежуточный) контроль	21
2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	22
ТЕМА 1. Природа управления, понятие и сущность менеджмента (гlossарий и ключевые понятия; структура и план; практическое занятие; вопросы для самоконтроля; литература; самостоятельная работа)	22
ТЕМА 2. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Этапы и школы в истории менеджмента (гlossарий и ключевые понятия; структура и план; практическое занятие; вопросы для самоконтроля; литература; самостоятельная работа)	29
ТЕМА 3. Разнообразие моделей менеджмента. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента (гlossарий и ключевые понятия; структура и план; практическое занятие; вопросы для самоконтроля; литература; самостоятельная работа)	33
ТЕМА 4. Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Природа и состав функций менеджмента (гlossарий и ключевые понятия; структура и план; практическое занятие; вопросы для самоконтроля; литература; самостоятельная работа)	37
ТЕМА 5. Методологические основы менеджмента (гlossарий и ключевые понятия; структура и план; практическое занятие; вопросы для самоконтроля; литература; самостоятельная работа)	43

ТЕМА 6. Современные модели в менеджменте и концепции управления (гlossарий и ключевые понятия; структура и план; практическое занятие; вопросы для самоконтроля; литература; самостоятельная работа)	49
--	----

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	70
---	----

3.1. Основная и дополнительная литература	70
---	----

3.2. Информационное обеспечение дисциплины	71
--	----

ПРИЛОЖЕНИЯ	72
-------------------	----

1. ОБЩИЕ 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 (менеджмента);
- обеспечение теоретическими знаниями будущих

специалистов об основных средствах и методах управления;

- овладение навыками в проведении организационных мероприятий, направленных на разработку и реализацию научных исследований;

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

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные этапы развития современной теории менеджмента как науки; - принципы развития и закономерности функционирования современной организации; - роль, функции и задачи менеджера современной организации; - методологические основы менеджмента; - современные модели в менеджменте и концепции управления. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; - применять методологический инструментарий, используемый в профессиональной деятельности; - анализировать среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - анализировать процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; - применять на практике современные модели в менеджменте и концепции управления.

			<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами реализации основных управленческих функций; - современным инструментарием управления человеческими ресурсами; - знаниями в области решения исследовательских задач с помощью использования современного методологического инструментария и современных моделей менеджмента.
		<p>УК-3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - закономерности функционирования современной организации; - роль, функции и задачи менеджера современной организации; - основные теории и концепции взаимодействия людей в организации. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять методологический инструментарий, используемый в профессиональной деятельности; - организовывать командное взаимодействие для решения профессиональных задач. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; - современным инструментарием управления человеческими ресурсами.
		<p>УК-3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - роль, функции и задачи менеджера современной организации; - основные теории и концепции взаимодействия людей в организации; - концептуальные и методологические основы конфликтологии, и способы разрешения конфликтов и противоречий. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций в области разрешения конфликтных ситуаций и противоречий; - применять на практике современные модели и методологический инструментарий в менеджменте и концепции управления в области разрешения конфликтных ситуаций и противоречий.

			<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами реализации основных управленческих функций в области разрешения конфликтных ситуаций и противоречий; - современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.
		<p>УК-3.4 Организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные этапы организации дискуссионной работы, принципы и закономерности функционирования современного предприятия при организации дискуссионной деятельности и обсуждении результатов работы команды; - роль, функции и задачи менеджера при организации дискуссионной деятельности и обсуждении результатов работы команды с привлечением оппонентов. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией функций при организации дискуссионной деятельности и обсуждении результатов работы; - анализировать среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию при организации дискуссионной деятельности и обсуждении результатов работы команды. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - современным инструментарием управления человеческими ресурсами при организации дискуссионной деятельности и обсуждении результатов работы команды.
		<p>УК-3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные теории и концепции взаимодействия людей в организации при планировании командной деятельности; - способы делегирования полномочий членам команды в зависимости от их профессиональных способностей. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - планировать командную работу, организовывать командное взаимодействие для решения профессиональных задач; - применять на практике современные концепции управления при командной деятельности.

			Владеть: - методами реализации основных управленческих функций при планировании командной деятельности; - современными технологиями эффективного руководства при командной работе.
--	--	--	---

В результате изучения данного курса студенты должны:

Знать:

- основные этапы развития менеджмента как науки и профессии;
- основные составляющие системы управления организацией;
- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- роли, функции и задачи менеджера современной организации;
- место менеджера в организации, содержание его деятельности;
- подходы к проектированию работы и организации с учетом складывающихся условий;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.

Уметь:

- применять базовые знания методов и принципов современного менеджмента, его теории и практики в различных видах профессиональной и социальной деятельности;
- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.

Владеть:

- методами реализации основных управленческих функций;
- современными технологиями эффективного влияния на

индивидуальное и групповое поведение в организации;
 - современным инструментарием управления человеческими ресурсами.

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) занятий студентов представлено в таблице.

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 5 зачетных единиц (з.е.), 180 академических часов.

ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Виды учебной работы	Всего, часов
Общая трудоемкость дисциплины	180
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего)	43,15
в том числе:	
лекции	14
лабораторные занятия	0
практические занятия	28
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	109,85
Контроль (подготовка к экзамену)	27
Контактная работа по промежуточной аттестации (всего АттКР)	1,15
в том числе:	
зачет	не предусмотрен
зачет с оценкой	не предусмотрен
курсовая работа (проект)	не предусмотрена
экзамен (включая консультацию перед экзаменом)	1,15

1.3. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины являются лекции и практические занятия.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия и положения каждой новой темы; важные положения аргументируются и иллюстрируются примерами из практики; объясняется практическая значимость изучаемой темы; делаются выводы; даются рекомендации для самостоятельной работы по данной теме. На лекциях необходимо задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных вопросов. В ходе лекции студент должен конспектировать учебный материал. Конспектирование лекций – сложный вид работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это лично студентом в режиме реального времени в течение лекции. Не следует стремиться записать лекцию дословно. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем кратко записать ее. Желательно заранее оставлять в тетради пробелы, куда позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно внести дополнительные записи. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, который преподаватель дает в начале лекционного занятия. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале.

Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в том числе использованной в ней терминологией. Работу с конспектом лекции целесообразно проводить непосредственно после ее прослушивания, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях. Работа с конспектом лекции предполагает перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий, предполагает самостоятельное изучение студентами

дополнительной литературы.

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

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. При работе с источниками и литературой необходимо:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

- обобщать полученную информацию, оценивать прочитанное;

- фиксировать основное содержание прочитанного текста; формулировать устно и письменно основную идею текста; составлять план, формулировать тезисы.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному освоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю. Обязательным элементом самостоятельной работы по дисциплине является самоконтроль. Одной из важных задач обучения студентов способам и приемам самообразования является формирование у них умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на

этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля приучает студентов к планированию учебного труда, способствует углублению их внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей. Самоконтроль включает:

- оперативный анализ глубины и прочности собственных знаний и умений;
- критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заметить и исправить свои ошибки. Формы самоконтроля могут быть следующими:

- устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;
- составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;
- пересказ с опорой на иллюстрации, чертежи, схемы, таблицы, опорные положения.

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 подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине необходимо повторить основные теоретические положения каждой изученной темы и основные термины, самостоятельно решить несколько типовых компетентностно-ориентированных задач.

Также 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, выставаемых 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 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 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 заменить 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 (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.

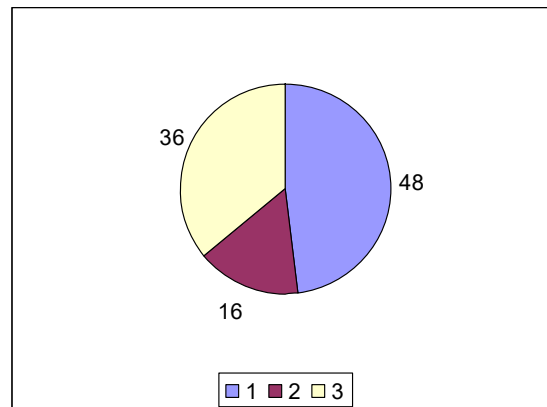
При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать консультации по дисциплине, задавать уточняющие вопросы на лекциях и практических занятиях, уделять время самостоятельной подготовке (часы на самостоятельное изучение), осуществлять все формы самоконтроля.

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.

РЕЗУЛЬТАТ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ПО БРС



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

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

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

1.4.2. Итоговый (промежуточный) контроль

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

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). Максимальное количество баллов за тестирование - 36 баллов.

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)

Управленческая деятельность; теория управления; теория менеджмента; процесс управления; управление; менеджмент; технология управления; руководитель; руководство.

Структура (план)

1. Современные концепции и подходы к менеджменту, сущность и понятие науки управления.
2. Уровни управления и роли руководителя.
3. Профессионализм в руководстве и типы профессионалов.

Практическое занятие

(задания носят рекомендательный характер и могут быть дополнены или заменены в соответствии с утвержденной рабочей программой и оценочными средствами)

Задание 1. Проведение деловой игры: «Робинзон».

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».

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит сущность современных подходов (концепций) к управлению?
2. Поясните, для чего нужно управление? Выскажите свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью.
3. Обоснуйте правильность утверждения об идентичности (взаимозаменяемости) понятий «менеджмент» и «управление».
4. Что такое «управление» и «менеджмент»? В чём сходство и

различия понятий?

5. Поясните, что и почему относят к основным ключевым понятиям менеджмента, раскрывающим его сущность.

6. Какие подходы к понятию менеджмент Вам известны?

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?

Литература

Рекомендуемые источники литературы из раздела «Учебно-методическое обеспечение дисциплины»: 1-10.

Самостоятельная работа

Задание 1. Подготовьте сообщение на темы: «Управленческие процессы, с которыми я сталкиваюсь в жизни»; «Сопоставление труда управленца, изобретателя и рабочего: общие моменты и различия».

Задание 2. Подготовьте доклад (реферат) на предлагаемые темы: «Понятие общего управления. Общее управление и менеджмент»; «Сущность и основные категории менеджмента»; «Менеджмент в системе понятий рыночной экономики».

Задание 3. Определите, деятельность каких из перечисленных ниже лиц можно отнести к менеджменту:

- капитан корабля;
- министр;
- участник общего собрания акционеров;
- преподаватель в студенческой группе;
- президент компании;
- антрепренер рок-звезды;
- руководитель космического полета.

Задание 4. Проанализируйте содержание профилей («Финансовый менеджмент»; «Производственный менеджмент»; «Стратегический менеджмент»; «Маркетинг»; «Логистика»; «Управление малым бизнесом» и т.д.) по направлению "Менеджмент". Постарайтесь определить наиболее близкую Вам профессиональную принадлежность (ориентацию, специализацию). Воспользуйтесь тестом Е.А. Климова.

Тест Е.А. Климова

«Ваши профессиональные склонности»

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда, по отношению человека к объектам окружающей среды можно разделить на пять основных типов:

1. Профессии типа *«человек - природа»* связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог и т.п.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог, кинолог, эколог и т.п.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, овощевод, животновод, зоотехник и т.п.).

2. В профессиях типа *«человек - техника»* не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести великое множество промышленных

и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, токарь, слесарь, каменщик, швея, инженер и т.п.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

3. К профессиям типа *«человек - знаковая система»* смело можно отнести разнообразные специальности по формам обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк и т.п.), абстрактно-математическими (статистик, математик, бухгалтер, кассир и т.п.), графическими (чертежник, конструктор, штурман и т.п.), с системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и т.д.).

4. Основное содержание профессий типа *«человек - художественный образ»* - искусство, художественная культура. Сюда можно отнести творчество (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и т.п.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и т.п.), создание художественных зрелищ (композитор, режиссер, дирижер, танцовщик, актер).

5. Основным содержанием профессий *«человек - человек»* является общение. Здесь необходимо уметь устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, вожатый, воспитатель, тренер), область юстиции (юрисконсульт, арбитр, милиционер, прокурор, адвокат), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик и т.п.).

Для того чтобы оценить свои склонности к тому или иному типу деятельности, необходимо поставить знак «+» перед цифрой, если вы согласны с приведенным утверждением, и знак «-», если не согласны. Если не можете отнести этот тип деятельности к себе, просто зачеркните эту цифру. По каждой из граф нужно подсчитать арифметическую сумму. Наибольшие полученные суммы указывают на соответствующие Вашим склонностям виды деятельности. Избирать профессию следует из этой области деятельности. Вам необходимо заполнить предлагаемую тестовую таблицу.

После того как Вы подсчитали баллы, сделайте письменный вывод о том, к какому типу профессии Вы относитесь. Назовите примеры профессий, какие качества у Вас выражены недостаточно, что мешает достижению поставленной цели.

МАТРИЦА ВЫБОРА ТИПА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПРОГРАММА САМООЦЕНКИ	ТИП ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				
	«Человек - природа»	«Человек - техника»	«Человек - знаковая система»	«Человек - художественный образ»	«Человек - человек»
Легко знакомлюсь с людьми					1
Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			
Охотно хожу в музей, театр и т.д.			1		
Охотно и постоянно ухаживаю за растениями и животными	1				
Охотно и подолгу могу что-либо вычислять, чертить			1		
Охотно общаюсь со своими сверстниками, когда нужно помочь им					1
Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших по возрасту		2			
Старшие по возрасту считают, что у меня есть художественные склонности				2	
Охотно читаю о растениях и животных	1				
Активно участвую в художественной самодеятельности				1	
Охотно читаю об устройстве машин, приборов		1			
Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			2		
Легко улаживаю разногласия между сверстниками или младшими					2
Старшие считают, что у меня есть способности к работе с техникой		2			
Мое художественное творчество одобряют				2	
Старшие считают, что у меня есть способности к работе с растениями и животными	2				
Считают, что обычно мне удастся подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			2		
Почти никогда не ссорюсь					1
Мои поделки одобряют незнакомые люди		1			
Без особого труда усваиваю незнакомые или иностранные слова			1		
Мне часто случается помогать незнакомым людям					2

Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
Люблю разбираться в устройстве машин и т.п.		1			
Охотно наблюдаю за растениями и животными	1				
Мне обычно удается убедить младших сверстников поступать так, а не иначе					1
Охотно читаю научно популярную, критическую, публицистическую литературу			1		
Пробую свои силы в художественном творчестве				1	
ИТОГО					

Задание 5. Залогом успешной профессиональной деятельности менеджера является хорошее здоровье и высокая работоспособность. Выполнив тестовое задание «Соответствует ли здоровью человека профессии менеджера?», Вы сможете определить состояние Вашего физиологического потенциала.

Тест «Соответствует ли здоровью человека профессии менеджера?»

Здоровье руководителя, его способность выдерживать большие нервные и психологические нагрузки относятся к необходимым чертам эффективного руководства. Предлагаемый тест стремится определить состояние Вашей нервной системы, от которого очень во многом зависит здоровье в целом.

Ответьте на вопросы, выбирая наиболее подходящий для Вас вариант ответа. Подсчитайте общее количество набранных баллов (указаны рядом с ответом).

1. Переживаете ли Вы из-за неприятностей долгое время?

Да - 5; часто - 4; иногда - 2; никогда - 1.

2. Много ли времени Вы уделяете разговорам на личные темы?

Свыше трех часов - 0; два часа - 0; один час - 0; меньше часа - 2; ни минуты - 4.

3. Перебиваете ли Вы собеседника, объясняющего Вам что-то с излишними подробностями?

Да - 4; часто - 3; иногда - 1; нет - 0.

4. Всегда ли Вы спешите?

Да - 5; спешу часто - 4; спешу иногда - 1;
никогда не тороплюсь - 0.

5. *Представляет ли для Вас затруднение обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?*

Да - 3; зависит от обстоятельств - 2; очень редко - 1; никогда - 0.

6. *Думаете ли Вы о своих проблемах даже в свободное время?*

Весьма часто - 5; иногда - 2; никогда - 0.

7. *Если у другого человека что-то не получается, есть ли у Вас желание сделать это вместо него?*

Да - 5; часто - 4; иногда - 2; никогда - 0.

8. *Сложно ли Вам ограничить себя во вкусной еде?*

Да - 3; часто - 2; иногда - 1; редко, никогда - 0.

9. *Делаете ли Вы несколько дел одновременно?*

Да - 5; часто - 4; иногда - 3; редко - 1; никогда - 0.

10. *Бывает ли, что во время беседы Ваши мысли витают где-то далеко?*

Часто - 5; нередко - 4; бывает - 3; очень редко, никогда - 0.

11. *Сколь часто Вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?*

Весьма часто - 5; нередко - 4; иногда - 1; редко, никогда - 0.

12. *Нервничаете ли Вы, выстаивая очередь?*

Очень часто - 4; часто - 3; иногда - 2; очень редко - 1; никогда - 0.

13. *Нравится ли Вам давать советы другим?*

Да - 4; как правило - 3; иногда - 1; редко, никогда - 0.

14. *Часто ли Вы колеблетесь, прежде чем принять решение?*

Всегда - 3; зачастую - 2; часто - 1; очень редко, никогда - 0.

15. *Быстро ли Вы говорите?*

Спеша, скороговоркой - 3, довольно торопливо - 2, спокойно, рассудительно - 0.

Подсчитайте сумму баллов и оцените свой результат.

50-63 балла - ваше нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ жизни.

20-49 баллов - состояние здоровья терпимое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение.

До 19 баллов - основные ваши черты - спокойствие и

уравновешенность. Не обращайтесь и в дальнейшем внимание на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.

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

Глоссарий (ключевые понятия)

Исторические послы развития науки управления; современные взгляды на теорию менеджмента; эволюция менеджмента; истоки управления; управленческая революция; школы управления; управленческие подходы в науке управления.

Структура (план)

1. Исторические послы развития науки управления и история возникновения менеджмента.
2. Научные школы в теории управления и современные взгляды на теорию менеджмента.
3. Управленческие подходы в науке управления.

Практическое занятие

(задания носят рекомендательный характер и могут быть дополнены или заменены в соответствии с утвержденной рабочей программой и оценочными средствами)

Задание 1. Анализ конкретной ситуации: «Практика студента в типографии».

Задание 2. Анализ конкретной ситуации: «Эксперимент на предприятии «Вольво»

Вопросы для самоконтроля

1. Управление и управленческая деятельность: сущность понятий? Что такое, в целом, управление и менеджмент? Какова история происхождения науки управления?
2. Управленческие революции и их характеристика. Охарактеризуйте историю возникновения менеджмента с точки зрения управленческих революций.
3. Истоки управления: каковы они? 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.?

Литература

Рекомендуемые источники литературы из раздела «Учебно-методическое обеспечение дисциплины»: 1-10.

Самостоятельная работа

Задание 1. Подготовьте доклад (реферат) на тему: «Эволюция менеджмента и его современные концепции».

Задание 2. Попробуйте связать управленческие концепции и школы с именами их авторов:

Ф. Тейлор	классическая концепция
Ф. Гилбретт	рационалистическая концепция
А. Файоль	законы организации труда
М. Вебер	поведенческая концепция
М. Фоллетт	рационалистическая концепция
Э. Мэйо	школа человеческих отношений
Ч. Бернанд	концепция организационного управления
П. Друкер	концепция физиологического оптимума
А. Маслоу	концепция «7S»
К. Адамецкий	производственная трактовка
А.А. Богданов	концепция административной емкости
О.А. Ерманский	концепция узкой базы
А.К. Гастев	концепция организационной деятельности
Е.Ф. Розмирович	производственная трактовка
П.М. Керженцев	социально-трудовая концепция управления
Н.А. Витке	классическая концепция
Ф.Р. Дунаевский	школа человеческих отношений

Задание 3. В научной литературе существуют различные типологии стиля деятельности. Изучите учебную литературу и проанализируйте данные стили. Воспользуйтесь нижеприведенным материалом. Социологические исследования показывают, что высоких результатов добивается тот субъект управления, который вырабатывает в себе наиболее приемлемый стиль руководства, отвечающий изменяющимся новым условиям развития российского общества. В психологии управления и науке управления в целом существует множество различных подходов к определению стиля деятельности. Наиболее устоявшейся классификацией является классификация американского ученого Курта Левина, в которую входят три типа: автократический (авторитарный), демократический и либеральный.

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

Глоссарий (ключевые понятия)

Развитие менеджмента; модели управления; модели менеджмента; управление в зарубежных странах; европейская модель управления; американская модель менеджмента; признаки японского менеджмента; особенности российского руководства.

Структура (план)

1. Управление в зарубежных странах и РФ: сравнительный анализ моделей менеджмента.
2. Влияние национальной культуры на стиль управления.

Практическое занятие

(задания носят рекомендательный характер и могут быть дополнены или заменены в соответствии с утвержденной рабочей программой и оценочными средствами)

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 соответствующие таблицы.

Вопросы для самоконтроля

1. Каково управление в зарубежных странах и РФ.
2. Проведите сравнительный анализ моделей менеджмента.
3. Проведите сравнительный анализ управления в зарубежных странах и РФ.
4. В чем состоит влияние национальной культуры на стиль управления в зарубежных странах и РФ.

5. Особенности стилевой заданности руководителя в зарубежных странах и РФ.
6. Охарактеризуйте особенности американской модели менеджмента.
7. В чем состоит сущность европейской модели управления?
8. Каковы признаки «японского менеджмента»?
9. Каковы особенности управления в японских фирмах?
10. Что предполагает под собой принцип «система пожизненного найма»?
11. Проанализируйте зарубежный опыт управления.
12. Приведите примеры организации управления в американских, западноевропейских и японских фирмах.
13. В чем состоит опыт менеджмента за рубежом и каковы возможности его использования в России?
14. Проведите сравнительный анализ управленческой деятельности в ряде стран. Выявите основные отличия.
15. Охарактеризуйте основные тенденции развития «управления» за рубежом.

Литература

Рекомендуемые источники литературы из раздела «Учебно-методическое обеспечение дисциплины»: 1-10.

Самостоятельная работа

Задание 1. Подготовьте доклад, сообщение на тему: «Особенности управления в зарубежных фирмах (на примере конкретного предприятия)»; «Общие принципы управления в зарубежных странах»; «Особенности управления на примере деятельности зарубежного предприятия и российской модели управления»; «Опыт менеджмента за рубежом и возможности его использования в России».

Задание 2. Используя литературные источники, сопоставьте даты зарождения науки управления в США, во Франции, России, Японии и других странах. Проанализируйте. Составьте таблицу этапов зарождения науки управления, их характеристик, признаков (особенностей). Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей (таблица может быть дополнена и изменена).

**ХАРАКТЕРИСТИКИ И ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ
НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ (МЕНЕДЖМЕНТА)**

Страны	Этапы развития менеджмента и их характеристика	Признаки (принципы, особенности) менеджмента	... т.д.
Россия			
США			
Япония			
... т.д.			

Задание 3. Подготовьте сообщение с презентацией о деятельности предприятия, где Вы – руководитель. Основной упор в сообщении делайте на зарубежный опыт управления и на анализ зарубежных концепций управления предприятием с целью их адаптации к современным российским условиям. Тема: «Анализ возможностей применения японского опыта управления в российских условиях».

I. Ознакомьтесь с положениями и базовыми характеристиками японской модели управления предприятием.

II. Определите название и характер деятельности вашего предприятия. Оцените предложение учредителей о внедрении японского опыта на вашем предприятии для повышения эффективности его функционирования. Проведите тщательный анализ положительных и отрицательных последствий применения японской модели конкретно на вашем предприятии. Определите, что именно можно было бы перенять из японской модели сейчас, а какие моменты требуют специальной подготовки организации, работников.

III. Продумайте, какие изменения в корпоративной культуре вашего предприятия необходимо осуществить, чтобы положительные аспекты японской модели органично вошли в жизнь предприятия.

Основные характеристики японской модели управления:

- Традиционная японская модель управления используется на крупных и средних предприятиях Японии, текучесть кадров на которых составляет не более 1,5-2% в год.

- Девиз: «Фирма - родной дом, родная семья».

- Ориентация на коллективные цели и виды деятельности.

- Широкое участие работников в управлении.

- Участие в прибыли предприятия всех работников.

- Карьерный рост в зависимости от стажа работы.
- Широкая социальная ответственность предприятия по отношению к своим работникам.

Японская модель строится на системе пожизненного найма:

- приоритет высококвалифицированных работников;
- воспитание чувства семьи;
- воспитание «духа соучастия»;
- фирменный патриотизм;
- внушение чувства безопасности, уверенности;
- высокий уровень трудовой морали;
- активное участие в делах «родной фирмы»;
- рационализация, творческое отношение к труду;
- обучение на рабочем месте.

Заработная плата японского работника состоит из:

- основного оклада - 40-50%;
- премии - 15-30%;
- дополнительные выплаты на социальные нужды - 15-40%.

Основной оклад определяется:

- уровнем образования - 20%;
- стажем - 20%;
- объемом ответственности - 20%;
- необходимостью самостоятельных решений - 10%;
- психическими нагрузками - 10%;
- физическими нагрузками - 10%;
- условиями труда - 5%;
- безопасностью труда - 5%.

Задание 4. Изучите различные теории о роли человека в организации, и подготовьте сообщение. Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей.

ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ О РОЛИ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Наименование теорий	Постулаты теорий	Ожидаемые результаты
Классические теории		
Теории человеческих отношений		
Теории человеческих ресурсов		
... Т.Д.		

Тема 4. Общая теория управления.
Закономерности управления различными системами.
Природа и состав функций менеджмента

Глоссарий (ключевые понятия)

Система управления; система менеджмента; теория управления; закономерность; принципы управленческой деятельности; принципы управления; функция; функция управления; связующие процесса управления.

Структура (план)

1. Закономерности управления СЭС: общие и специфические законы, отражающие принципы управленческого труда. Принципы управления.
2. Взаимосвязь управленческих функций. Основные функции менеджмента и связующие процессы управления.

Практическое занятие

(задания носят рекомендательный характер и могут быть дополнены или заменены в соответствии с утвержденной рабочей программой и оценочными средствами)

Задание 1. Проведение кейс-задачи или деловой игры: «Честные предприниматели».

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»».

Задание 4. Анализ конкретной ситуации: «Муниципальная страховая компания» / «Российская муниципальная страховая компания».

Вопросы для самоконтроля

1. Поясните разницу понятий: что означает «закон» и «закономерность»?
2. Как Вы считаете, относятся ли категории «закон» и «закономерность» к одной группе?
3. Назовите и поясните 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. Какова заключительная функция в управленческой деятельности и как она проявляется? Что такое «контроль»? Какие этапы контроля Вам известны?
15. Каковы связующие процесса управления? Что такое «решение» и «коммуникация»?

Литература

Рекомендуемые источники литературы из раздела «Учебно-методическое обеспечение дисциплины»: 1-10.

Самостоятельная работа

Задание 1. Подготовьте сообщение на тему: «Виды и элементы организаций: организация как система и организационные процессы в системе менеджмента».

Задание 2. Категории «закон» и «закономерность» относятся к одной группе. Законы и закономерности устанавливают общие, существенные и необходимые связи между изучаемыми явлениями. Изучив литературные научные источники по данному направлению, заполните нижеприведенную таблицу.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСНОВНЫХ ЗАКОНОВ ОРГАНИЗАЦИИ И ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Законы и закономерности	Характеристика
I. Законы	
Общие законы организации, которые действуют во всех материальных системах (по материалам работ Парахиной В.Н. «Теория организации», Мильнера Б.З. «Основы теории организации»)	
Закон синергии	
Закон самосохранения	
Закон развития	
Закон композиции и пропорциональности	
Закон информированности и упорядоченности	
Закон единства анализа и синтеза	
Специфические законы, отражающие принципы организации управленческого труда (по материалам работы Смирнова Э.А. «Основы теории организации»)	
Закон своеобразия	
Закон социальной гармонии	
Закон социальной загрузки	
Закон эффективного восприятия и запоминания информации	
Закон эффективного осмысления	
Закон установки	
Закон устойчивости информации	
Закон доходчивости информации	
II. Закономерности	
Закономерности управления, составляющие центральное звено отечественной теории управления	
Единство системы управления производством	
Пропорциональность производства и управления	
Централизация и децентрализация управления	
Соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем	

Задание 3. Подготовьте доклад (реферат) на тему: «Взаимосвязь основных и дополнительных функций управления».

Задание 4. Анализируя учебную и научную литературу, приведите несколько определений каждой функции управления в трудах отечественных и зарубежных ученых. Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей.

**ОПРЕДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ
В ТРУДАХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ УЧЕНЫХ**

Функция	Определения ученых	Автор определения (литературный источник)
Планирование	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Организация	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Мотивация	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Контроль	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Коммуникация	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Управленческое решение	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	

Задание 5. Опишите особенности реализации различных управленческих функций на примере какого-либо предприятия (организации, учреждения).

Задание 6. В любой организации в соответствии с утвержденной организационной структурой управления имеются функции, которые проецируются на каждую конкретную должность. На примере конкретной организации приведите схему организационной структуры (выявив её особенности, достоинства и недостатки) и пример закрепления основных функций за

сотрудниками организации. Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей.

Закрепление основных функций за сотрудниками _____
(наименование организации)

Сотрудники	Распределение функций
Генеральный директор	
Исполнительный директор	
Главный менеджер	
Главный бухгалтер	
Бухгалтер	
Начальник отдела кадров	
... п	
Технический персонал	
... т.д.	

Задание 7. На примере конкретной организации проведите исследование мотивации труда работников.

В настоящее время существует несколько мотивационных типов, каждый из которых описывает поведение человека на предприятии. Для определения типологии трудовой мотивации необходимо проводить анкетирование работников различных структурных подразделений. Воспользуйтесь методикой, разработанной доктором экономических наук Кибановым А.Я., который активно занимается изучением проблемы управления персоналом предприятия. Выбранная методика позволит выявить ценностную ориентацию коллектива, силу мотивации, направленность мотивации, направления совершенствования работы по стимулированию работников. Анкета исследования трудовой деятельности приводится в таблице.

В каждой строке анкеты, слева и справа работникам необходимо сделать по одной отметке, которые бы означали насколько каждое из требований важно лично для работника и насколько работа позволяет удовлетворить эти требования. После заполнения таблицы составьте таблицу данных расчета среднего балла по группам мотивации, результирующую таблицу и определение силы требований и возможности их удовлетворения с ранжированием по значимости. Сделайте выводы.

АНКЕТА ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА

ВАЖНОСТЬ ДЛЯ ВАС ЭТИХ ТРЕБОВАНИЙ			ВОЗМОЖНОСТЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ЭТИХ ТРЕБОВАНИЙ			
Совсем не важно	Важно	Очень важно	Требования	Полностью	Частично	Не позволяет
			1.Хороший заработок.			
			2.Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.			
			3.Интересная работа, доставляющая удовольствие.			
			4.Возможность продвижения по службе.			
			5.Возможность приносить пользу людям.			
			6.Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку.			
			7.Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.			
			8.Возможность повышать квалификацию, пополнять знания.			
			9.Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом.			
			10.Возможность заслуживать уважение окружающих.			
			11.Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать то, что захочется.			
			12.Возможность общения с людьми.			
			13.Возможность применить свои знания и способности.			
			14.Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать.			

Тема 5. Методологические основы менеджмента

Глоссарий (ключевые понятия)

Методология исследования; метод; методы исследования; методы управления; фактологическое обеспечение исследований.

Структура (план)

1. Понятие метода и методологии исследования. Методология исследования СЭС в теории управления. Методы управления и их классификация по основным направлениям.

2. Понятие факта и фактологии. Фактологическое обеспечение исследований: методы получения фактологического материала.

Практическое занятие

(задания носят рекомендательный характер и могут быть дополнены или заменены в соответствии с утвержденной рабочей программой и оценочными средствами)

Задание 1. Проведение деловой игры: «Отборочное интервью при устройстве на работу».

Задание 2. Анализ конкретной ситуации: «Коррупция как предмет социологических исследований».

Вопросы для самоконтроля

1. Какова сущность методологии исследования? Что такое «метод управления»?

2. Каковы этапы формирования методологии? Что Вы понимаете под «методологией исследования»?

3. Что такое технология и инструменты менеджмента? Перечислите инструменты и методы управления, применяемые в современном менеджменте.

4. Какие группы методов Вы знаете? В чем разница понятий по группировкам?

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.

Литература

Рекомендуемые источники литературы из раздела «Учебно-методическое обеспечение дисциплины»: 1-10.

Самостоятельная работа

Задание 1. Подготовьте сообщение на тему: «Технология, методы и инструменты менеджмента».

Задание 2. Ознакомьтесь с трудами отечественных и зарубежных ученых по проблеме «Методологические основы менеджмента». Подготовьте доклад (реферат) по заданной тематике, приведите в данном докладе (реферате) несколько моделей классификатора методов управления. Одна из таких моделей классификатора методов управления была составлена Алиевой З.А. «Методы управления организациями (теоретико-методический аспект)».

МОДЕЛЬ КЛАССИФИКАТОРА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ (составлено по материалам Алиевой З.А. «Методы управления организациями (теоретико-методический аспект)»)

Критерии классификации	Используемые методы
1. Функции управления	
1.1. Планирование	1.1.1. Методы «исследования операций» - аналитические - статистические - ... т.д. 1.1.2. Методы прогнозирования

	<ul style="list-style-type: none"> - количественные - качественные - ... т.д. 1.1.3. Программно-целевой метод 1.1.4. ... т.д.
1.2. Организовывание	<ul style="list-style-type: none"> 1.2.1. Методы формирования организационных структур управления 1.2.2. Методы управление организационно-техническим развитием 1.2.3. ... т.д.
1.3. Координирование	<ul style="list-style-type: none"> 1.3.1. Метод административных совещаний 1.3.2. Метод функциональных совещаний
1.4. Контроль	<ul style="list-style-type: none"> 1.4.1. Многофакторный анализ экономической и управленческой деятельности 1.4.2. ... т.д.
1.5. Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> 1.5.1. Методы материального вознаграждения 1.5.2. Методы морального поощрения 1.5.3. ... т.д.
2. Функциональные подсистемы	
2.1. Производство	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.1. Метод рационализации работ 2.1.2. Метод разработки стратегических и оперативных производственных планов 2.1.3. ... т.д.
2.2. Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.1. Методы маркетинговых исследований 2.2.2. Сценарный метод 2.2.3. ... т.д.
2.3. Персонал	<ul style="list-style-type: none"> 2.3.1. Методы оценки деловых качеств персонала 2.3.2. Методы профессионального отбора и обучения 2.3.3. ... т.д.
2.4. Инновации	<ul style="list-style-type: none"> 2.4.1. Методы творческого решения проблем 2.4.2. Методы финансовой оценки научно-технических проектов 2.4.3. ... т.д.
2.5. Финансы	<ul style="list-style-type: none"> 2.5.1. Методы оценки финансовых ресурсов и кредитоспособности организации 2.5.2. Методы улучшения финансового состояния организации 2.5.3. ... т.д.
3. Процесс принятия управленческого решения	
3.1. Диагностика проблемы	<ul style="list-style-type: none"> 3.1.1. Моделирование 3.1.2. Методы статистической обработки данных 3.1.3. ... т.д.
3.2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения	<ul style="list-style-type: none"> 3.2.1. Эвристические методы 3.2.2. Методы экспертных оценок 3.2.3. ... т.д.
3.3. Выявление и оценка альтернатив	<ul style="list-style-type: none"> 3.3.1. Методы прогнозирования 3.3.2. Логистические методы 3.3.3. ... т.д.

3.4. Выбор альтернативы	3.4.1. Метод «дерева решений» 3.4.2. Метод платежной матрицы 3.4.3. ... т.д.
3.5. Реализация решения	3.5.1. Методы организации выполнения решения (сетевые графики и др.) 3.5.2. Методы управленческого воздействия 3.5.3. ... т.д.
3.6. Установление обратной связи	3.6.1. Методы контроля за ходом реализации решения
4. Содержание управления	
4.1. Деятельность	4.1.1. Системное конструирование организационных моделей 4.1.2. Балльная оценка 4.1.3. ... т.д.
4.2. Люди	4.2.1. Методы оценки деловых качеств персонала 4.2.2. Методы социального регулирования 4.2.3. ... т.д.
4.3. Связи вне организации	4.3.1. Методы выхода на рынок 4.3.2. Методы маркетинговых исследований 4.3.3. ... т.д.
4.4. Совершенствование управления	4.4.1. Организационное развитие 4.4.2. Организационные изменения системы управления 4.4.3. Рационализация технологии организационных процессов 4.4.4. ... т.д.

Задание 3. Для нижеприведенных стратегических целей разработайте критерии принятия решения:

- организация товарищества собственников жилья;
- выбор объекта муниципальной собственности для приватизации;
- разработка транспортной стратегии города;
- оптимизация торгового обслуживания населения;
- открытие студенческого досугового центра.

Вопросы к заданию:

- Какие из предложенных вами критериев имеют количественный, а какие – качественный характер?
- Какие риски характерны для каждой из представленных выше стратегических целей?
- Какие меры позволяют снизить степень этих рисков?

Задание 4. Вузы можно рассматривать как социальные системы. Задачей администрации вуза является набор студентов, перевод их на следующий курс, осуществление контроля, составление расписаний, утверждение рабочих учебных планов и

т.д. Задача преподавателей - дать совокупность знаний, помогающих профессиональной подготовке, сформировать научное и творческое мышление, собственное мировоззрение и т.д. Задача студентов - усвоить материал.

Вопросы к заданию:

- Какие решения, и в каких случаях приходится принимать тому или иному субъекту учебного процесса?
- Как оценить эффективность этих решений?

Задание 5. Анализ конкретной ситуации.

Дилемма для Ирины

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной в коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с

которыми им приходилось иметь дело поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что, если даже она будет прощена, ей придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по–прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Задание 6. Вузы можно рассматривать как социальные системы. Задачей администрации вуза является набор студентов, перевод их на следующий курс, осуществление контроля, составление расписаний, утверждение рабочих учебных планов и т.д. Задача преподавателей - дать совокупность знаний, помогающих профессиональной подготовке, сформировать научное и творческое мышление, собственное мировоззрение и т.д. Задача студентов - усвоить материал.

Вопросы к заданию:

- Какие решения, и в каких случаях приходится принимать тому или иному субъекту учебного процесса?

- Как оценить эффективность этих решений?

Тема 6. Современные модели в менеджменте и концепции управления

Глоссарий (ключевые понятия)

Современные модели и концепции; концепции управления; модели менеджмента: менеджмент 1.0; менеджмент 2.0; менеджмент 3.0; управление по целям; управление по результатам; проектный менеджмент; управление изменениями; стратегический менеджмент; менеджмент-маркетинг.

Структура (план)

1. Понятие современных концепций управления и моделей менеджмента.

2. Модели управления: геоцентрическая модель (концепция мирового рынка); система ресурсного планирования предприятия (объединяет основные бизнес-функции); управление знаниями (использование интеллектуального капитала компании).

3. Концепции управления: «концепция 7-S» (общие ценности, стратегия, структура, системы, сотрудники, стиль и навыки);

стратегическое управление (системный и ситуационный анализ внешней и внутренней среды с учётом прогнозируемых изменений); концепция комплексного управления качеством.

Практическое занятие

(задания носят рекомендательный характер и могут быть дополнены или заменены в соответствии с утвержденной рабочей программой и оценочными средствами)

Задание 1. Анализ конкретной ситуации: "«Форд» вчера, сегодня и завтра".

Задание 2. Анализ кейс-задания или конкретной ситуации: «Новичок».

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте общее понятие современных концепций управления и моделей менеджмента.
2. Каковы основные причины формирования новой управленческой парадигмы.
3. Какие факторы послужили причиной трансформации практики менеджмента в теоретические концепции?
4. В чем основные различия подходов в управленческой деятельности?
5. В чем состоит принципиальное отличие современных концепций менеджмента и школ управления?
6. Какая из перечисленных в теме современных концепций управления кажется вам наиболее комплексной?
7. Дайте характеристику вклада системного и количественного подхода в менеджменте.
8. Опишите эволюцию российской науки управления.
9. Что входит в понятие «геоцентрическая модель»?
10. В чем заключается сущность «концепции мирового рынка»?
11. Что означает «система ресурсного планирования предприятия»?
12. Что входит в понятие «управление знаниями и использование интеллектуального капитала компании»?
13. Поясните концепцию управления: «концепция 7-S».
14. В чем заключается сущность концепции стратегического

управления?

15. В чем проявляется системный и ситуационный анализ внешней и внутренней среды с учётом прогнозируемых изменений?

Литература

Рекомендуемые источники литературы из раздела «Учебно-методическое обеспечение дисциплины»: 1-10.

Самостоятельная работа

Задание 1. Подготовьте доклад, сообщение на тему: «Опыт менеджмента за рубежом и возможности его использования в России».

Задание 2. Подготовьте сообщение с презентацией на представленные темы:

- На пути к формированию российской модели управления организацией.
- Анализ современной ситуации в системе управления предприятием в России.
- Основные сходства в управлении в России и США.
- Основные сходства в управлении в России и Японии.
- Достоинства и недостатки российской модели управления.
- Недостатки в современной системе управления организацией в России. Пути их устранения.
- Модель управления предприятием в России периода СССР и в настоящее время.

Задание 3. Анализ конкретной ситуации «Отсутствие должного технического контроля на предприятии»

Предприятие «ХЛЕБ» обладает правом юридического лица и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством. Имущество предприятия находится в государственной собственности.

Деятельность предприятия сосредоточена на:

- выпечке хлеба;
- заготовке и хранении зерна и продуктов его переработки;

- торгово-закупочной деятельности;
- производстве комбикормов;
- переработке зерна.

На предприятие пришла претензия из-за недопоставки муки. Причем в документах количество отгруженной муки соответствовало заказанному. Фактически в мешках с запланированным 50 килограммовым весом содержалось всего по 38 кг. Несмотря на все усилия руководства предприятия «ХЛЕБ» сохранить партнерские отношения, а именно: создание специальной комиссии по расследованию данного инцидента; выплаты стоимости недоотгруженной муки, правда, без компенсации морального ущерба и потерь времени на разбирательство; предложений по пересмотру условий сотрудничества и т.д., клиент решил расторгнуть договор о дальнейшей совместной деятельности.

Потеряв, таким образом, одного из лучших клиентов и не желая растерять остальных, комиссия провела расследование и нашла виновных. Ими оказались выбойщица и весовщик. С целью пресечь все будущие попытки воровства, виновных уволили. Для достижения большей гарантии недопущения претензий по подобным причинам было принято решение о необходимости пересмотра процедуры проверки отделом технического контроля всех стадий процесса формирования партии продукции и поставки заказчику.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Провести аттестацию и анализ деятельности работников, осуществляющих технический контроль продукции;
2. Определить основные аспекты оценки работников при проведении аттестации;
3. Разработать новую систему проверки ОТК или откорректировать действующую таким образом, чтобы не допустить некачественное выполнение своих функций работниками, в частности, выбойщицей и весовщиком.

Функции ОТК: обеспечить достоверный, полный, объективный, своевременный, качественный контроль выпускаемой продукции посредством проверки качества сырья, качества готовой продукции, анализа брака и потерь от брака, выяснения причин его появления и пр.

Задание 4. В американской компании «Уэлкомбэрроуз» разработаны «Десять заповедей для управляющего»:

- 1) честность;
- 2) этичность;
- 3) уважение к личности;
- 4) способность работать в коллективе;
- 5) приверженность к исследованиям;
- 6) новаторство;
- 7) качество работы;
- 8) приспособляемость;
- 9) чувство гражданства;
- 10) эффективность.

Ответьте на вопросы:

1. Согласны ли вы с этими «заповедями»? Что показалось вам спорным?
2. Насколько «Десять заповедей...» соответствуют особенностям российского менталитета?
3. Имеются ли отличия от американского восприятия специфики работы менеджера?
4. Попробуйте продолжить перечень и объясните свою позицию.

Задание 5. Проведите анализ конкретной ситуации.

«Преобразования в ЦТУ»

Дмитрий Новиков знал, что руководимая им организация – Центральное техническое управление (ЦТУ) – нуждается в изменениях и это должно произойти в ближайшие два года. Две тысячи его подчиненных по всей стране слишком долго пребывали в эйфории по поводу того, что занимают монопольное положение в отрасли. Они были единственными, кто обеспечивал техническую поддержку услуг, оказываемых обширной федеральной сети расчетно-кассовых центров (РКЦ) Центрального банка. Вся система услуг ЦБ находилась на пороге больших изменений. Начальник Дмитрия в ЦБ уже издал распоряжение о том, что в ближайшие два года все без исключения банки страны смогут привлекать к обслуживанию своих компьютеров и компьютерных сетей ту организацию, которая будет предлагать лучший вариант с

точки зрения соотношения цены услуг и их качества. Таким образом, в работе Управления, руководимого Новиковым, появлялись конкуренты, притом достаточно опытные в обслуживании импортной компьютерной техники мирового класса. В то же время Управлению Новикова разрешалось продавать свои услуги «на сторону» в любые организации, находящиеся за пределами федеральной банковской системы, в том числе и за границу.

Приятное волнение, охватившее Дмитрия после сообщения о преобразовании Управления в коммерческую, по сути дела, организацию с неограниченными возможностями, вскоре сменилось тревогой. Руководя долгое время обслуживанием компьютерной техники, Дмитрий прекрасно понимал, что его Управление на деле не было готово к ведению эффективной конкуренции внутри страны, а тем более за рубежом. Российские банки уже много лет жаловались на высокую стоимость и низкое качество услуг его Управления. Охраняемые своим монопольным статусом, работники Управления не очень-то беспокоились о том, какую репутацию они имеют у своих клиентов. «Мы лучше наших клиентов понимаем, что им надо и сколько они должны платить за это. Мы знаем себе цену» – таков был подход. Его необходимо было изменить, так как при свободном выборе на рынке будут искать того, кто лучше сможет обслуживать компьютерную технику. «Сможет ли его Управление возобновить контракты со своей прежней клиентурой? Вряд ли!» – подумал Дмитрий. По крайней мере, внутри федеральной банковской системы ЦТУ имело существенные преимущества в отношении стоимости оказываемых услуг по сравнению с «новичками», собирающимися прийти в этот бизнес. Существующее налоговое законодательство освобождало ЦТУ от уплаты НДС в тех случаях, когда услуги предоставлялись в пределах федеральной банковской системы. Однако эта льгота исчезала при выходе за пределы данной системы, т.е. когда ЦТУ начинало осваивать новые рынки, предлагая там свои услуги. Все это усугублялось еще и тем, что в ЦТУ никто не имел никакого управленческого опыта работы в рыночной среде. Никто, включая даже Новикова, никогда не управлял свободной в своем выборе коммерческой организацией и всем тем, что это в себя включает: снижение себестоимости, отношения с потребителями и поиск возможностей в

высоко-конкурентной среде. Будет ли двух лет достаточно для проведения в ЦТУ радикальных преобразований, делающих его бизнес успешным?

Начальник одного из отделов ЦТУ Петр Капотников, работающий долгое время в этой должности, так описывал, чем было ЦТУ в прошлом: «Тогда клиенты нас не интересовали. Мы просто диктовали им свои условия и решали за них, что им делать. Мы работали на себя и во многом делали что хотели. Мы не считали себя работающими на клиента – осознание того, что клиент мог делать свой выбор, что ему нужно и кто ему нужен, было абсолютно чуждо ЦТУ, – мы определяли качество. Мы устанавливали стандарты качества в нашей работе. Поэтому мы были убеждены, что обеспечивали услуги хорошего качества».

Владимир Колосов, пришедший в ЦТУ в 2000 г., вспоминал, как он был удивлен тем, что не так много услуг Управления носили коммерческий характер. «Меня поразило то, что деньги не были целью в работе, а сама работа не имела для сотрудников Управления большого значения». Это можно было бы назвать технократическим высокомерием, искажившим представление ЦТУ о настоящем бизнесе. «Мы транжирили деньги на разные технические «штучки», не игравшие никакой роли на практике, – продолжал Владимир, – они не были нужны для клиентов. Эти «штучки» были интересны лишь только для нас. На деле мы вообще и не думали о клиентах как о полноправных партнерах – потребителях наших услуг. Для нас они всего-навсего были еще одним отделом в нашей банковской системе».

Начальник Колосова, просивший не называть его имени, раскрыл одно обстоятельство, явно удерживавшее ЦТУ от каких бы то ни было предпринимательских устремлений: «Один наш сотрудник, с которым я работал, просто сводил меня с ума. Работа его вообще не интересовала. Он приходил утром на работу с опозданием и тратил два часа на чтение газет, а после этого отпрашивался куда-нибудь обедать. Возвращался с «обеда» он обычно после 14:00 и всегда умудрялся находить причину уйти домой раньше положенного времени. И так каждый день!» Организационная культура ЦТУ не только это допускала, но и даже вознаграждала такое поведение.

Колосов, может, и верил, что организационная культура ЦТУ имела изъяны фундаментального характера, но многие его

коллеги-менеджеры считали, что все обстоит прекрасно. Центральный банк создал им действительно «тепличные» условия, при которых не было необходимости бороться за место «под солнцем» на рынке компьютерных услуг. Вы только представьте себе ситуацию, в которой пребывало ЦТУ: гарантированные заказы по любой цене, а соответственно и получение прибыли. Ну и что, если для большинства руководящего состава ЦТУ показатель эффективности работы не измерялся с точки зрения влияния на общий уровень работы организации и удовлетворенность клиентов? Каждый в ЦТУ «ушел в себя». Важным становилось поставить как можно большее число людей в функциональную зависимость от себя, как можно быстрее сделать карьеру. «Мы превратились в организацию, где каждый создавал вокруг себя маленькую империю, – сказал Капотников. – Чем больше людей было у вас в подчинении, тем больше был шанс на повышение в должности. Формально результаты работы как-то определялись, но никто это не координировал и не применял на практике. Наша организация серьезно страдала от функционализма, так что люди не считали себя выполняющими общую задачу. Если кто-то из одного отдела просил помощи у кого-то из другого отдела, то это воспринималось с раздражением и недовольством. И конечно же, все это не принималось во внимание как влияющее на себестоимость предоставляемых услуг». Подобное отношение в ЦТУ к делу, упор на затратный подход и игнорирование мнения клиентов могло привести только к недовольству со стороны последних. А недовольство, в конце концов, выливалось в открытый мятеж. Новый заместитель председателя ЦБ пригласил известную иностранную консультационную фирму для проведения проверки всех информационных сетей федеральной банковской системы с целью, во-первых, выявления возможности их стыковки со знаменитой западной системой СВИФТ и, во-вторых, для создания условий по предполагаемому внедрению принципов и технологий СВИФТ в новую систему банковской информации. Результаты проверки и выводы консультантов были, как и ожидалось, удручающими и не вызвали ни у кого удивления. «Подтвердились наши наихудшие опасения, – вспомнил один из менеджеров ЦТУ. – Мы находились в «предсмертном» состоянии».

До тех пор, пока отчет внешних консультантов не обнародовал неопровержимые доказательства надвигающейся

беды, руководство ЦТУ считало, что Управление прекрасно обслуживает вверенную ему компьютерную технику федеральной банковской системы. «Если бы вы спросили нас о нашей работе, – сказал Новиков, – мы бы ответили, что почти всегда наши клиенты довольны качеством услуг, а себестоимость услуг снижается из года в год. И как это принято сейчас говорить, в ходе нашей работы создается добавочная стоимость». Только позже Новиков пришел к признанию того, что у клиентов было диаметрально противоположное мнение об эффективности работы ЦТУ:

«Наши клиенты говорили, что услуги Управления очень дорогие и что после наладки компьютеры опять быстро выходят из строя. О создании добавочной стоимости они даже не говорили». В ответ на отчет консультационной фирмы ЦБ назначил на должность руководителя Департамента банковских информационных систем Тимура Богатеева, бывшего до этого членом правления коммерческого банка «Интеграл».

Тимур получил степень мастера делового администрирования в Школе бизнеса Северо-Западного университета в США и работал некоторое время в европейском отделении информационных систем Мирового банка. На него была возложена ответственность за реанимирование всей национальной системы банковской информации, включая обслуживание компьютерной техники, находившейся в ведении Дмитрия Новикова. К моменту вступления Тимура Богатеева в должность годовой счет, выставленный ЦТУ своим внутрибанковским клиентам, достиг (в 2001 г.) 2,4 млрд. руб., с учетом расходов на общепанковские информационные компьютерные технологии он возростал до 15 млрд. руб. Несмотря на то что ЦТУ предлагало клиентам огромное количество услуг, включая обработку данных, управление проектом, обучение работе на компьютерах и различного рода консультации, гордиться Управлением могло только двумя вещами. Первое – это размещение и установка компьютерного оборудования. Как написано в буклете Управления, ЦТУ берет на себя всю ответственность за работу компьютерного оборудования обслуживаемых организаций, что включает создание АРМ и размещение компьютерной техники в помещениях компании, а также разработку информационных систем и обеспечение соответствующих услуг по их обслуживанию. Второе – это восстановление оборудования и сетей после их полного сбоя. В том же буклете говорится, что ЦТУ

обеспечивает дополнительные мощности и компьютерную поддержку вашей работы в случае сбоя и выхода техники и оборудования из строя в результате пожара или стихийных бедствий.

Тимур Богатеев быстро сообразил, что клиенты ЦТУ и его менеджеры руководствуются совершенно разными ценностями. Он понимал, что его наипервейшей задачей являлось заставить менеджеров ЦТУ изменить свое отношение к клиентам, научить их считаться с потребителями. Тимур был убежден, что единственно верный путь в этом направлении – это коммерциализировать деятельность ЦТУ и разрушить его монополию. Взяв за основу отчет консультационной фирмы, Богатеев своим первым решением реорганизовал руководимый им Департамент, выделив в его составе три независимых подразделения на правах «центров прибыли». ЦТУ стало одним из таких «центров».

Для каждого подразделения было четко определено, что оно должно резко сократить свои расходы. Было также предложено сократить численность работников ЦТУ вдвое. Дмитрий Новиков был назначен генеральным директором нового коммерческого образования; он должен был провести в организации изменения с соблюдением следующих условий:

- 1) ЦТУ должно активно осваивать рынок клиентов за пределами федеральной банковской системы;

- 2) в течение двух лет все банки, входящие в федеральную систему, получали право выбора поставщиков и обслуживающих организаций «со стороны».

Другими словами, ЦТУ должно было оказаться в полностью конкурентной среде для того, чтобы выжить. Новиков приветствовал меры, предпринятые Богатеевым, в особенности превращение его Управления в одного из конкурентов на рынке компьютерных услуг. Дмитрий отметил: «С первого дня я чувствовал что, мы должны продавать свои услуги за пределами банковских систем. Если бы этого не случилось, мы никогда не извлекли бы уроков из того, что значит быть коммерциализированными. Это помогло нам выбраться из «башни из слоновой кости».

Он верил, что в мире найдутся клиенты, нуждающиеся в услугах ЦТУ. Он ожидал, что, поскольку быстро будет расти рынок для бизнеса по размещению и установке компьютерной техники,

ЦТУ может найти свою нишу на этом рынке. «Мы думаем, нам есть что продавать. Это то, что мы делаем лучше других», – сказал Новиков.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие причины вызвали необходимость проведения изменений в ЦТУ?
2. Какие цели преследовали изменения в ЦТУ?
3. Что могло бы стать в ЦТУ источниками индивидуального и организационного сопротивления изменениям?
4. Что сделали Тимур Богатеев и Дмитрий Новиков для преодоления сопротивления изменениям?
5. Какая из известных вам моделей организационных изменений была применена в департаменте, руководимом Тимуром Богатеевым?
6. Какие подходы к проведению планируемых изменений в организации были применены в ЦТУ?
7. Какие этические проблемы возникли в ходе преобразований ЦТУ в коммерческую организацию?
8. Как вы подошли бы к проблеме преобразования ЦТУ? Объясните причины, побуждающие вас действовать по-другому.

Задание 6. Прокомментируйте приведенную ниже ситуацию с точки зрения процесса коммуникации. Поясните по ситуации, что послужило мотивом принятия такого решения?

«Один из руководителей крупной некоммерческой организации так описал ситуацию выбора поставщика компьютерной техники при создании информационной системы: "Несколько известных компаний приняли участие в торгах. Но только представители КЛМ (название условное) позаботились о том, чтобы познакомиться с нами. Они тщательно проинтервьюировали весь персонал, разговаривали на нашем языке, никакого жаргона о внутреннем устройстве компьютеров и средств связи. И хотя предложенная ими цена была на 5% выше (правда, при несколько более высоком уровне гарантий), даже при нашем напряженном бюджете мы решили отдать предпочтение КЛМ."»

Задание 7. Во многих организациях существует правило: не назначать на руководящую должность человека, который как

специалист сам сформировался в данном коллективе, хотя такой человек владеет большим объемом информации о деятельности организации, структурных подразделениях, многим знаком и может пользоваться большим авторитетом у коллег.

Вопросы к заданию:

- Почему охотнее ищут претендента на должность руководителя со стороны и назначают его?
- Сформулируйте основные критерии такого решения.
- Какие основные риски при этом необходимо учесть? Кто и какую ответственность может понести в случае принятия неэффективного управленческого решения?
- Какое значение имеет выбор руководителя в организации для оптимизации практики принимаемых этой организацией решений?

Задание 8. Проведите анализ конкретной ситуации.

*«Вхождение фирмы "Макдоналдс"
на советский рынок и замещение сетью "Вкусно и точка"»*

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» пришла на советский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве к олимпийским играм 1980 г. ресторанов «Макдоналдс» начались во время монреальской Олимпиады-76 и завершились в апреле 1987 г. подписанием договора о создании совместного предприятия между канадским филиалом фирмы «Макдоналдс» и Мособщепитом. С подписанием договора СССР стал 52-й страной в мире, в которую пришел «Макдоналдс».

СП «Москва-Макдоналдс» было зарегистрировано Министерством финансов СССР 15 декабря 1988 г. С этого момента оно обрело статус юридического лица, став 159-м по счету совместным предприятием, появившимся в СССР в результате реформ этапа перестройки. Уставной капитал был зарегистрирован в размере 14 млн руб., что соответствовало в то время по официальному обменному курсу примерно 20 млн долл. Советская сторона внесла 51% средство в уставной капитал, соответственно

доля канадской стороны составила 49%. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались ее взносом в уставной капитал СП. В целях создания условий для осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона в целом (с учетом паевого взноса) инвестировала 50 млн долл. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн долл.) и для строительства и запуска первых двух московских ресторанов (10 млн долл.). В целом в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990г. Это был самый большой ресторан системы «Макдоналдс»; он рассчитан на 700 посадочных мест. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в направлении увеличения. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «Макдоналдс» число желающих. Было обслужено примерно 30 тыс. человек. Затем в течение нескольких лет в Москве на пересечении улиц рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако во многом неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам место расположения ресторана создало для него и определенные трудности. Многие москвичи были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов «Макдоналдс» является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс».

Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все

то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена была завести в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бэрбанкс», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: картофеля жареного в масле. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «Макдоналдс». Важно было обеспечить ресторан качественными и своевременно поступающими в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «Макдоналдс» отступил от своей традиции (иметь в системе только рестораны) и пошел на строительство перерабатывающе-распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «Макдоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади в 10 тыс. м. кв. разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока, по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа, по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «Макдоналдс» по причине специфичности меню, невысокой цены и особой молодежной атмосферы пользуются популярностью в основном у детей и молодежи. Конечно, в рестораны «Макдоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы быстро или недорого перекусить. Посещение же первого ресторана «Макдоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва-Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане

велось не за валюту, а за советские рубли. Это делало доступным для каждого советского гражданина посещение ресторана «Макдоналдс». Поэтому, хотя цены в ресторане и были высокими, москвичи и многие приезжие стремились посетить этот ресторан хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «биг-маков» и «чизбургеров».

Клиентам ресторана «Макдоналдс» на Пушкинской площади нравилось в нем все: вкусные еда и напитки, красивый интерьер ресторана и удивительная чистота даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала ресторана, столь контрастировавшее с поведением работников советского общепита.

Вопросы формирования кадров СП «Москва-Макдоналдс», их подбора, общения и воспитания, а также формирования в коллективе «макдоналдсовской» атмосферы, «макдоналдсовского» духа с самого начала работы находились в центре внимания руководства СП, рассматривались им в качестве основы успеха начинаемого в Москве бизнеса.

Импортное производственное оборудование; западные сорта картофеля, привезенные для выращивания в СССР; современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества - все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «крушников» (так называют на фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь понравившуюся посетителям атмосферу).

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда, а также организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующих в системе «Макдоналдс», потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров в СП «Москва-Макдоналдс» базировалась на жестком следовании принципу конкурентного

отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо из числа сотрудников советской организации-партнера по СП. Для того, чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал насчитывал 630 человек. В течение года он увеличился на 1100 человек, а общее количество работников в ресторане, на ПРК и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но и явился сильным мотиватором для молодых людей к более старательной работе в СП. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условием допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов было следующее: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в получасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и приняли решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП «Москва-Макдоналдс» решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было нанять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить навыки и стандарты работы, существующие в системе «Макдоналдс», тем, кто не знает как работать, чем отучить от приобретенных ранее неприемлемых навыков работы.

В основной массе принятые на работу молодые люди были в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая

работа. Сначала 40% работников были приняты на полный рабочий день. К марту 1990 г. менеджеры увеличили это количество до 80%, так как молодым людям было трудно совмещать работу и учебу.

В подходе к управлению персоналом СП «Москва-Макдоналдс» использовало ту же философию, которая используется в системе «Макдоналдс» во всем мире. В частности, это принципы: «Макдоналдс» - одна большая семья» и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму «Макдоналдс», они гордились этим. Им нравилось независимо от занимаемой должности называть друг друга по имени, носить на груди табличку с именем, разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя в театр. Ничего подобного в советском менеджменте не существовало. Такая уникальность укрепляла чувство особености и исключительности, что оказывало положительное воздействие на отношение сотрудников к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые программы, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные «социальные» мероприятия, такие как: речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что все это оплачивалось СП.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в СП была существенно выше, чем средняя заработная плата в СССР. Когда ресторан впервые открылся, члены команды («крушники») получали 2 руб. в час. Это позволяло молодым людям зарабатывать в два с половиной раза больше, чем средняя заработная плата по стране. Существенно более высокую заработную плату, чем в среднем по стране, получали и администрация, и сотрудники ПРК. Последние получали более высокую заработную плату, чем на других подобных советских фабриках, хотя их заработная плата и была ниже, чем у работников ресторана. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в пригороде Москвы, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были ездить в другие районы на работу. Поэтому они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным моментом системы компенсаций было бесплатное медицинское обслуживание в качественных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы. «Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, «Макдоналдс» использует конкуренцию и соревнование. Группы соревнуются за призы. Соревнование организуются на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

Большое внимание в работе с персоналом уделяется обучению кадров. СП «Москва-Макдоналдс» с самого начала применяло те же методы обучения, которые использует фирма во всем мире. Были отобраны двадцать восемь менеджеров, которые прошли обучение в течение 3-8 месяцев в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование), чтобы уметь работать с оборудованием. Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «Макдоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «Макдоналдс». Они должны были научиться применять такое же управление в Московской системе ресторанов, какое использовалось в 10 500 ресторанах фирмы по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Торонто. 1000-часовая программа обучения включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «Макдоналдс», начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме того, менеджеры провели дополнительно две недели в мировом центре обучения фирмы «Макдоналдс» - Университете Гамбургер в Оакбруке (США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности.

Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Первое, что делают на фирме новые работники, это просматривают видеозапись, объясняющую, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала, они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентами: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «Макдоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. Фирма имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины скорее лежит обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и приберегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП «Москва-Макдоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри». Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1995 г. фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдоналда оказывает большую финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В Советском Союзе

«Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение медицинского оборудования, использовались для отправки советских детей на лечение за рубежом, а также на строительство центра реабилитации детей-инвалидов.

В целом, сеть «Макдоналдс» успешно действовала на российском рынке до введения санкций в РФ с учетом проведения СВО с 2022 г. С 2023 г. произошло замещение «Макдоналдс» сетью «Вкусно и точка». Руководитель поменялся. Ассортимент продукции усовершенствовался, но, в целом, не подвергся глобальным переменам.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Каковы особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на российский рынок?

2. Какие факторы обусловили стратегию вхождения фирмы «Макдоналдс» на российский рынок? Почему вопросам создания и поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме «Макдоналдс»?

3. Какие изменения среды ожидают «Макдоналдс» в России в связи с замещением сетью «Вкусно и точка»? (в связи с расширением сети ресторанов; в связи с появлением других фирм, работающих в этой же сфере; в связи с развитием рынка в России). Какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?

4. Какие современные модели и концепции в управленческой деятельности «Вкусно и точка» Вы можете предложить для завоевания любви потребителей и сохранения в мышлении брендового нового названия.

Задание 9. Подготовьте сообщение на тему: «Эффективность управленческой деятельности с использованием современных концепций, моделей и технологий управления».

Раскройте суть понятия «эффективность управления» и предложите свое понимание факторов, которые ее обуславливают.

Помните, что если *управленческая деятельность* полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причем обеспечивает его достижение на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она

считается *эффективной*. Причем, в первом случае речь идет о внешней эффективности, во втором - о внутренней. Внешняя эффективность иначе называется *выгодностью*, а внутренняя - *экономичностью*.

Задание 10. Используя управленческую литературу, заполните нижеприведенную таблицу.

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ
«ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ» В ТРУДАХ УЧЕНЫХ**

Определение эффективности управления и методов ее оценки	Существенные признаки понятия и характеристики подходов к оценке эффективности управления	Автор определения и литературный источник
...		
...		
...		

Задание 11. Проанализируйте на примере деятельности конкретного предприятия показатели эффективности управленческой деятельности. Помните, что на практике эффективность управления можно измерить как общими показателями, характеризующими работу организации (производительность труда, прибыльность, рост объемов производства и т.д.), так и специфическими (экономия затрат за счет упорядочения потоков информации, снижения доли менеджеров в составе персонала, уменьшение числа уровней управления и т.д.)

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Основная и дополнительная литература

Основная учебная литература

1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. - Москва : Дашков и К°, 2020. - 333 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337> - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

2. Менеджмент организации : учебник / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова, Н. В. Локтюхина, Е. К. Самраилова, И. В. Филимонова, С. А. Шапиро ; под общ. ред. С. А. Шапиро. - Москва, Берлин : Директ-Медиа, 2020. - 565 с. : ил., схем., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119> - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

Дополнительная учебная литература

3. Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 442 с. : табл., ил. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959> - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

4. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. - (Золотой фонд российских учебников). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981> - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: учебное пособие. - 5-е изд., стер. - М. : Академия, 2008. - 240 с.

6. Ким, С. А. Теория управления : учебник / С. А. Ким. - Москва : Дашков и К°, 2019. - 240 с. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306> - Режим доступа: по подписке. - ISBN 978-5-394-02373-6. - Текст :

электронный.

7. Кнышова, Е. Н. Менеджмент [Текст] : учебное пособие / Е. Н. Кнышова. - М. : Форум, 2006. - 304 с.

8. Концептуальные основы управления [Электронный ресурс] : учебное пособие для самостоятельной работы по подготовке к итоговой государственной аттестации по специальности "Менеджмент организации" / под ред.: Ю. В. Вертаковой, Е. В. Харченко ; Курский государственный технический университет. – Курск : КурскГТУ, 2008. - 700 с.

9. Менеджмент : учебник / под ред.: М. М. Максимцова , М. А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 344 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008> - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

10. Управление организацией [Текст] : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. - М. : Инфра-М, 2007. - 669 с.

3.2. Информационное обеспечение дисциплины

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины

1. Университетская библиотека онлайн - www.biblioclub.ru
2. Научная библиотека Юго-Западного государственного университета - <http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html>
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru (официальный сайт) - <http://elibrary.ru>
4. Справочно-поисковая система КонсультантПлюс - www.consultant.ru

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. Стиль управления как мотивирующий фактор.
26. Опыт менеджмента за рубежом и возможности его использования в России.
27. Качества менеджера и требования, предъявляемые к менеджерам.
28. Стиль, 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 курса «Современные теории менеджмента» (темы 1-6). Вопросы, предложенные в тесте, предполагают собой контроль освоения дисциплины.

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. Бернард;
- 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, относящиеся 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 развивать 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; 12 % – незапланированные встречи; 70 % – телефонные разговоры; 3 % – осмотры, поездки.	3 % – запланированные заседания и встречи; 12 % – работа с документами; 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 «деревя 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):

<p><i>Определите, какова оптимальная величина сферы контроля:</i></p> <p>а) 4 человека; б) 5-9 человек; в) 10-14 человек.</p>	<p><i>К какой категории менеджеров можно отнести заместителя исполнительного директора компании по маркетингу?</i></p> <p>а) линейный менеджер; б) аппаратный (штабной) менеджер; в) функциональный менеджер.</p>
<p><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 составляет:</i></p> <p>а) 10 человек; б) 11 человек; в) 12 человек; г) 13 человек; д) 90 человек.</p>	<p><i>Строительство нового гипермаркета торговой сети «Европа» является стратегией роста. Какой вид роста:</i></p> <p>а) внутренний; б) горизонтальный; в) вертикальный.</p>

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

Предложенный тест включает в себя вопросы, пройденные на лекционных занятиях 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. Препятствия 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.