

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Институт инноватики

Отделение кафедры ЮНЕСКО «Новые материалы и технологии»

**«Менеджмент»**

**«Менеджмент в научно-технической сфере»**

Методические указания  
для проведения практических занятий  
и самостоятельной (индивидуальной) работы студентов  
**для направлений** 210100 «Электроника и микроэлектроника», 200600.62 Фотоника и оптоинформатика, 210100.62 – Электроника и микроэлектроника,  
210600.62 – Нанотехнология,  
080700.62 «Бизнес-информатика»  
**и специальностей** 210106.65 – Промышленная электроника, 210100 – Электроника и микроэлектроника, 210104 – Микроэлектроника и твердотельная электроника

Томск 2012

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной (индивидуальной) работы студентов являются неотъемлемой частью учебно-методического комплекта.

Методические указания включают цели и основные задачи методических рекомендаций по самостоятельной работе студентов, методические рекомендации по основным темам курса, основные требования по составлению плана самостоятельной работы по каждой из изучаемых тем, список литературы.

Методические рекомендации могут быть использованы в учебном процессе для любой технической специальности (направления).

Составитель:  
к.э.н., доцент ОКЮ

Н.Ю.Изоткина

Зав.обеспечивающим  
Отделением кафедры ЮНЕСКО  
«Новые технологии и материалы»  
д.э.н., д.т.н., профессор

Ю.М. Осипов

## **1. Методы обучения**

При проведении практических занятий по менеджменту используются активные методы обучения. Рассмотрим некоторые из них.

### **1.1. Мозговой штурм**

Это один из эффективных методов стимулирования творческой активности, исходящий из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, сковывающие поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решений.

**Цель метода:** генерирование студентами идей по определенной проблеме, развитие навыков решения проблем.

**Методика проведения занятий:** формирование проблемы, ее обдумывание, а затем предлагается обсуждение ее в свободной форме. Высказываемые идеи фиксируются, дополняются и развиваются **всеми** участниками, после чего подводятся итоги.

Можно оставить подведение итогов для самостоятельной работы каждого студента с записью в отчет о практической работе.

### **1.2. Работа в группах**

**Цель метода:** повышение активности работы студентов, отработка навыков работы в “командах”, определение социальной роли каждого студента в коллективе, оптимизация данной социальной роли.

**Методика проведения занятий:** студенты делятся на группы из 4 – 6 человек. Получаемые во время практической работы задания обсуждаются и выполняются в группах. После выполнения задания группа делегирует представителя для выступления перед всей аудиторией. В случае недостаточно полного, выразительного и точного выступления своего представителя члены группы имеют возможность поправлять и дополнять его.

По истечении определенного срока работы в группах проводится тестирование группы с целью определения социальной роли каждого студента; кроме того, наблюдение за работой в группах с данной целью ведется на всех занятиях.

По итогам тестирования в случае необходимости можно перераспределяет групповые роли или реформирует группы.

Работа в группах предусматривает гибкие схемы взаимодействий между группами, когда, например, результаты работы одной группы служат заданием для работы другой группы; когда одна группа вырабатывает решение по проблеме, а другая является ее оппонентом, обсуждение при этом переходит в дебаты; когда группы реформируются динамично, в ходе выполнения задания или ролевой игры; когда несколько групп последовательно используют результаты обсуждений и поиск решения проблемы предыдущих групп (группы) для сравнения со своим вариантом решения и поиска лучшего – метод аквариума и т.д.

### **1.3. Пленарная дискуссия**

**Цель метода:** обмен идеями, решениями, опытом; подведение итогов работы в группах.

**Методика проведения занятий:**

*1-й вариант* – пленарная дискуссия является аналогом мозгового штурма, но проблема не конкретизируется, студенты высказываются широко и свободно, фиксирующих

записей на доске не ведется, допускаются отклонения от темы. Доминирующего нет. Во второй части дискуссии подводятся итоги. Преподаватель берет на себя ведущую роль.

*2-й вариант* – пленарная дискуссия проводится после групповой работы в процессе обмена мнениями и подведения итогов. Преподаватель в нужные моменты берет на себя управление дискуссией.

#### **1.4. Семинар**

**Цель метода:** развитие исследовательских способностей, умения работать с литературой, умения мыслить, умения ясно, четко, логично и выразительно доводить свои мысли до слушателей.

**Методика проведения занятий:** до занятий студенты получают устные методические указания с перечнем вопросов, выносимых на слушание и перечнем литературы для самостоятельной работы. Во время проведения занятий преподаватель выступает в роли эксперта по данной проблеме.

#### **1.5. Деловая игра**

Представляет собой метод имитации некоторых реальных или воображаемых ситуаций для выработки и принятия управленческих решений, путем игры по заданным правилам группы людей или человека и ЭВМ.

**Цель метода:** создать учебные управленческие взаимодействия, которые в спрессованных временных условиях моделируют хозяйственную, деловую среду между студентами (группами студентов), представляющих воображаемые организации. Носит соревновательный характер.

#### **Методика проведения занятий:**

1. Подготовить сценарий игры, в котором должны быть отражены – учебные цели, задачи, сюжет, правила, роли, методы оценки результатов подведения итогов;
2. Приготовить ресурсы игры: помещение, рабочие места, раздаточный материал, стенды, плакаты, бумагу и т.д.;
3. Довести до студентов сюжет, условия, правила, цели игры, создать соответствующий настрой;
4. В заключение предложить участникам игры высказаться по проведенной игре, с анализом своих действий, мыслей, переживаний;

#### **1.6. Ролевая игра**

**Цель метода:** путем создания и проигрывания контролируемой учебной ситуации, моделирующей реальную управленческую ситуацию, научить студентов принимать профессиональные роли, действовать в заданных условиях соответственно принятым ролям, подходить к учебным ситуациям с разных точек зрения (менеджера или подчиненного), вырабатывать навыки работы менеджера, искать оптимальные решения проблемных и конфликтных ситуаций. Ролевые игры могут использоваться самостоятельно или быть составной частью деловых игр.

#### **Методика проведения занятий:**

1. Предложить студентам предварительно подготовленный сценарий игры.
2. Распределить и описать роли, раздать игровой материал.
3. Дать время на подготовку.
4. Скомпоновать игровую площадку.
5. Провести игру.
6. Обсудить методом пленарной дискуссии итоги игры.
7. В заключение предложить участникам игры высказаться по проведенной игре, с анализом своих действий, мыслей, переживаний.

### **1.7. Анализ конкретных ситуаций («Кейс-стади»)**

**Цель метода:** предложить студентам проблемы, основанные на реальных ситуациях менеджмента и адаптированные для учебных целей, научить студентов путем решения данных учебных ситуаций практическим навыкам анализа и решения деловых ситуаций.

#### **Методика проведения занятий:**

1. Предложить студентам материал «Кейс-стади», провести короткую, четкую, понятную презентацию материала, поставить вопросы, на которые студенты должны дать ответы. В зависимости от сложности материала возможна поэтапная постановка вопросов.
2. Дать время на прочтение и осмысление материала.
3. Ответить на вопросы студентов по существу материала.
4. Провести занятие методом работы в группах.
5. Дать студентам задание подготовить индивидуальные отчеты, в которых были бы отражены: проведенный анализ ситуации, ответы на поставленные вопросы, предложения по совершенствованию материала «Кейс-стади», предложенный новый материал по рассматриваемой учебной теме.

### **1.8. Виртуальная среда**

**Цель метода:** научить студентов путем абстрагирования и выделения самого существенного создавать для учебных целей по аналогии с реально существующими воображаемые организации, менеджерами которых они как бы являются; научить студентов конкретизировать учебные вопросы и задания по теме практического занятия применительно к фирме-модели; научить их системному, объемному, диалектическому мышлению путем развития фирмы от одной учебной темы к другой и путем решения учебных проблемных ситуаций, возникающих в процессе жизнедеятельности воображаемой фирмы с учетом как внутренней, так и внешней среды; способствовать развитию творческого воображения, памяти, логического мышления, умения оперировать мысленными образами и формами.

#### **Методика проведения занятий:**

1. До практических занятий преподаватель дает студентам задание разбиться на группы по 5 – 6 человек. Каждая группа должна совместно придумать 2 – 3 варианта воображаемой (виртуальной) организации, менеджерами которой они как бы являются. Желательно, чтобы прообразом виртуальной организации была реально существующая организация, реальные проблемы которой можно было бы трансформировать в «Кейс-стади».

В задании оговариваются требования к первоначальным характеристикам организации. Выполненные задания оформляются в электронном виде и распечатанными представляются для сдачи за несколько дней до первого практического задания.

2. На первом практическом занятии каждая группа проводит представление своих воображаемых фирм, преподаватель выступает в роли эксперта, консультирует студентов и окончательно утверждает фирмы. Целью данного этапа занятий является создание достаточно разнообразных, охватывающих широкое поле деятельности человека фирм, предприятий, организаций.

3. На последующих занятиях методом работы в группах происходит решение учебных проблем, выполняются учебные задания, подготавливаются ответы по темам в каждой рабочей группе применительно к своей фирме.

При этом путем презентации решений каждой группы и их взаимного обсуждения с участием всей аудитории происходит усвоение практических знаний во всем множестве организаций виртуальной среды.

Для внесения элемента соперничества можно допустить наличие конкурирующих фирм и фирм, выпускающих товары-субституты (услуги-субституты).

### **1.9. Контрольные тесты**

**Цель метода:** контроль и самоконтроль текущих знаний; активизация аналитического мышления; развитие самостоятельного мышления.

**Методика проведения занятий:** существует два варианта использования преподавателем тестов. Во-первых, «нулевые тесты», которые выдаются до проведения занятий по теме, их назначение в том, чтобы оценить уровень подготовки и мышления студентов до обучения по данной теме, а также заинтересовать студентов поиском правильного ответа при последующей работе. Во-вторых, «промежуточные» и «итоговые тесты», которые выдаются по завершению темы и курса с целью контроля текущего уровня знаний студентов, а также с целью определения роста их знаний в случае, если данные тесты (или подобные им, но несколько упрощенные) использовались как «нулевые».

### **1.10. Практические тесты**

**Цель метода:** выявление сведений об интеллекте, способностях, характере, темпераменте и прочих характеристиках психики человека с помощью психологического тестирования; оценка практических навыков, умений с помощью практического тестирования.

### **1.11. Контрольные вопросы и задания**

**Цель метода:** предварительная подготовка, «разминка» перед началом работы в группах; активизация знаний студентов; решение какой-либо проблемы методом «мозгового штурма».

## **Оценка работы студентов**

Оценка работы студентов производится как в ходе проведения занятий, так и проверкой письменных отчетов.

Критерии оценки:

1. Активность индивидуальной работы в процессе занятий, как в группах, так и при презентации и пленарной дискуссии;
2. Наличие теоретических знаний по теме практических занятий, правильность понимания основных понятий и положений;
3. Умение применить теоретические знания при решении практических задач;
4. Умение мыслить самостоятельно, системно, нестандартно.

## Тема 1. Разработка бизнес-плана. Цели и стратегия. Типы бизнес-планов

Общие понятия по разработке бизнес-плана

Внутренний бизнес-план фирмы.

Бизнес-план для получения кредита с целью пополнения оборотных средств.

Инвестиционный бизнес-план.

План финансового оздоровления фирмы

## **План проведения занятия**

**1 этап.** Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

**2 этап.** Дискуссия по теме.

### Тема 2. Структура бизнес-плана

Возможности фирмы (Резюме).

Общее описание компании

Виды товаров (услуг)

Рынки сбыта товаров (услуг)

Конкуренция на рынках сбыта

План маркетинга

Юридический план

Организационный план

Оценка риска и страхования

Финансовый план

Стратегия финансирования

### **А. Ситуация для обсуждения:**

Проранжировать следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить основные причины проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть дальше непосредственно данного (предлагать решения за рамками поставленной задачи);
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия предлагаемых решений.

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Какие виды управления имеют место в вашей фирме?
2. Перечислите для вашей фирмы системы, входящие во множество “субъекты управления” и во множество “объекты управления”. Определите, как соотносятся субъекты и объекты управления: как часть и целое, как независимые части, как две части одного целого и т.д.
3. Какого вида информация используется для принятия решений в вашей фирме, источники информации, средства создания и обработки информации?
4. Какой метод управления является предпочтительным для вашей фирмы? Почему? Какой метод вы считаете неприемлемым для вас?
5. Какие из ниже перечисленных функций управления, разработанные одним из основоположником менеджмента Анри Файолем, применяются в вашей организации: контроль, анализ, координация, планирование, адаптация, организация, мотивация, централизация? Какие из них, по вашему мнению, являются самыми главными? Почему?

### **Б. «Организация и структура ее управления»**

Организация – признаки, типы, структура. Система управления организацией. Организационно-правовые и экономические основы управления организацией. Организационная культура.

**Методы обучения:**

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Дискуссия.

**План проведения занятия**

- 1-й этап.** Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.
- 2-й этап.** Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.
- 3 этап.** Выдача заданий для самостоятельной работы.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Какие экономико-правовые формы организации фирмы вы знаете? Определите их преимущества и недостатки.
2. Определите, какая организационно-правовая форма в наибольшей степени подходит для соответствующих типов организаций:

Таблица 3 – Характер деятельности

	<b>Характер деятельности</b>		<b>Организационно-правовая форма</b>
1	Мастерская по ремонту	А	Акционерное общество
2	Судоверфь	Б	Товарищество
3	Объединение в защиту окружающей среды	В	Учреждение
4	Муниципальная больница	Г	Ассоциация
5	Объединение арбитражных управляющих города	Д	Общественное объединение

3. Попробуйте привести в соответствие элементы левого и правого столбцов таблицы, подобрав для предприятия оптимальный тип хозяйствования, исходя из характера производства и формы собственности.

Таблица 4 – Характер производства

	<b>Характер производства</b>		<b>Форма собственности</b>
1	Гидроэлектростанция	А	Индивидуальное предприятие, основанное на личном труде
2	Часовая мастерская	Б	Государственное или муниципальное предприятие
3	Пекарня	В	Коллективное предприятие, основанное на наемном труде
4	Автомобильный завод	Г	Коллективное предприятие, основанное на личном труде



5	Бригада каменщиков	Д	Индивидуальное предприятие, основанное на наемном труде
---	--------------------	---	---

4. Дайте характеристику степени проявления (высокая, средняя, низкая) в каждом из пяти перечисленных выше типов предприятий следующих принципов:

- заинтересованность в результатах труда;
- ответственность за результаты труда;
- ориентированность на перспективу;
- способность к расширению масштабов деятельности;
- экономическая устойчивость;
- реализация потенциальных возможностей.

5. Выберите организационно-правовую форму хозяйствования и форму собственности для своей организации и обоснуйте выбор.

6. Как вы понимаете термин “организационная культура”?

7. Какое значение и “звучание” он имеет в условиях современной российской экономики

### **Тема “Планирование”**

Стратегическое планирование. Бизнес планирование. Текущее планирование.

#### **Методы обучения:**

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Дискуссия.

#### **План проведения занятия**

**1-й этап.** Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

**2-й этап.** Обсуждение ситуации методом дискуссии.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое стратегическое планирование. Его функции
2. Отличие стратегии развития организации от стратегии ее функционирования.
3. Понятие «бизнес планирование»
4. Цели составления бизнес-плана.
5. Что представляет собой такой раздел бизнес-плана, как обобщенное резюме

### **Тема “ Управленческий учет”**

Управленческий учет и его значение.

#### **Методы обучения:**

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Пленарная дискуссия.

#### **План проведения занятия**

**1-й этап.** Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

**2-й этап.** Решение практических заданий.

**3-й этап.** Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Отличае финансовый учет от управленческого
2. Основная задача управленческого учета
3. Как управленческий учет связан с планированием
4. Какие виды затрат необходимо рассчитывать для принятия правильных

управленческих решений

5. Какое понятие закладывается в показатель «порог рентабельности»?
6. Какие подходы используются для расчета цены?
8. Оптимальная цена продажи.
9. Что представляет собой система "Стандарт-Кост"?
10. Какие факторы принимаются в ценовой политике предприятия?

### **Практические задания.**

#### **Классификация издержек.**

Распределите ниже перечисленные издержки производственной фирмы по видам:

1. Основные материалы.
2. Прямые расходы на оплату труда.
3. Прямые расходы.
4. Производственные накладные расходы.
5. НИОКР.
6. Коммерческие расходы.
7. Административные расходы.
8. Финансовые расходы.

Издержки:

1. Смазочные материалы для оборудования.
2. Писчая бумага для машинописных работ.
3. Договор на техническое обслуживание ксерокса.
4. Абонентская плата за телефон.
5. Банковские проценты за кредит.
6. Плата за маркетинговые исследования деловому партнеру.
7. Заработная плата охране.
8. Транспортные расходы по доставке материалов и полуфабрикатов.
9. Автотранспортный налог.
10. Почтовая рассылка клиентам.
11. Лицензионная оплата от объема произведенной продукции.
12. Затраты на рекламу.
13. Зарплата главного бухгалтера.
14. Зарплата рабочих цеха основного производства.
15. Зарплата кладовщиков.
16. Зарплата грузчиков.
17. Затраты на проектирование нового изделия.

#### **Тема «Координация, управленческие полномочия и решения»**

Координация. Коммуникация. Управленческие полномочия. Управленческие решения.

#### **Методы обучения:**

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Дискуссия.
3. Деловая игра.

#### **План проведения занятия**

- 1-й этап.** Решение практических заданий.
- 2-й этап.** Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.
- 3-й этап.** Проведение деловой игры.

### **Практическое задание - “Приватизация предприятия”.**

Вы – менеджер приватизируемого предприятия. Решите проблему разделения акций приватизируемого предприятия с выгодой:

- членам коллектива;
- фонду имущества;
- руководству предприятия;
- всем сторонам.

Варианты:

1. 25% - членам коллектива безвозмездно (акции именные и привилегированные);  
10% - членам коллектива со скидкой 30% в рассрочку на 3 месяца;  
5% - руководству предприятия (именные);  
20% - фонду имущества (обыкновенные);  
40% - фонду имущества (привилегированные);  
10% - прибыли от продажи акций на личные счета работников;
2. 51% - членам коллектива (акции обыкновенные);  
29% - фонду имущества (обыкновенные);  
20% - фонду имущества (привилегированные);
3. 20% - группе руководителей по договору и за приватизацию и за недопущение банкротства;  
20% - работникам предприятия со скидкой в 30% в рассрочку на 3 месяца;  
20% - фонду имущества (обыкновенные);  
40% - фонду имущества (привилегированные);
4. 75% - продаются работникам предприятия в рассрочку на 3 года;  
10% - всему коллективу в рассрочку на 5 лет;  
5% - продаются руководству предприятия в рассрочку на 5 лет;  
10% - фонду имущества.

### **Деловая игра “Марафон менеджера”.**

#### ***План проведения игры***

**1-й этап.** Формируются группы по принадлежности к фирме.

**2-й этап.** В каждой группе выбирается человек на роль Менеджера. Менеджеры выходят из аудитории.

**3-й этап.** Оставшиеся члены групп разрабатывают для каждой должности, которую они выполняют в своей виртуальной фирме, конкретную проблему всевозможного характера. Они будут исполнять роль Сотрудников.

**4-й этап.** Менеджеры приглашаются в аудиторию. Проводится игра по сценарию:

Место действия - коридор фирмы;

Действующие лица - Менеджер и Сотрудник фирмы.

События: Рабочий день. Менеджер выходит из кабинета начальника и идет быстрым шагом, торопясь выполнить его руководящие указания. Но по пути ему встречаются один за другим Сотрудники фирмы, каждый со своей производственной проблемой. Задача Менеджера - решить все текущие проблемы оперативно, задача Сотрудника - усложнять проблему по мере ее анализа Менеджером так, чтобы решение проблемы заняло как можно больше времени. Для усиления динамики игры можно ввести фактор времени: на каждую проблему Менеджеру дается от 1 до 5 минут, если Сотрудник не удовлетворен решением Менеджера - проблема считается нерешенной, общее время решения всех проблем замеряется. Для введения элемента соревнования Менеджеры могут работать не со своей

группой, при этом каждый Сотрудник получает право присуждать Менеджеру от 0 до 5 очков за решение проблемы, после игры очки суммируются, определяется победитель.

### **Тема « Мотивация в управлении»**

Сущность мотивации. Способы и концепции мотивации.

#### **Методы обучения:**

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Работа в группах.
3. Кейс-стади.
4. Пленарная дискуссия.
5. Ролевая игра.

#### **План проведения занятия.**

**1-й этап.** Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

**2-й этап.** Сформировать группы по 5-6 человек.

**3-й этап.** Раздать кейс-стади в группы. Дать время на ознакомление, ответить на вопросы.

#### **Кейс-стади к теме «Мотивация»**

В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек. Алексей Максимович - средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума. Юрий Борисович - молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Люда – незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка. Валера – худощавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске. Шестой человек – менеджер бюро, это Вы. - Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Т. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

#### **!!!! Ваше задание:**

1. Определить основные проблемы. Принять необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности решение по распределению работ между сотрудниками;
2. Провести анализ потребностей каждого сотрудника: определить его индивидуальные потребности, оценить степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппировать потребности как источник мотивов, определить сумму баллов по каждой группе мотивов и определить доминирующую потребность. На основании этого разработать стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Использовать при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации. Разрешается «приписывать» героям

кейс-стади какие-то дополнительные сведения, связанные с личной жизнью, событиями связанными с прошлым периодом работы, но не идущие в разрез с его характеристикой.

**3-й этап.** Работа в группах 15 - 20 минут.

**4-й этап.** Презентация результатов работы представителями групп.

**5-й этап.** Пленарная дискуссия.

**6-й этап.** Ролевая игра.

### **Сценарий ролевой игры:**

#### **1. Преамбула событий.**

Фирма, действующие лица, управленческие проблемы - те же.

В результате развития событий и благодаря высокопрофессиональной работе

Менеджера, разработавшего индивидуальный стиль поведения по отношению к каждому сотруднику бюро, удалось справиться с проектными работами. Следующий пункт договора включал 2-месячную командировку на фирму заказчика с целью передачи информации по проекту, обучения и консультирования работников фирмы.

Менеджер проектного подразделения планировал командировать для выполнения данных работ Юрия Борисовича, но ряд обстоятельств помешал данному решению. Тогда Менеджер решает направить в командировку Люду.

**2. Для проведения ролевой игры** каждая группа выбирает двух человек – одного на роль Менеджера, другого на роль Люды.

Организуется место действия - стол, два стула.

**3. Задача Менеджера** уговорить Люду, используя для этого различные стимулы, провести два месяца в г.Т.

Задача Люды суметь отказаться от поездки, аргументируя свой отказ.

**4. После проведения игры** поочередно каждой группой провести пленарную дискуссию: обсудить результаты ролевой игры и сделать выводы.

### **Тема “Личность и коллектив”.**

Характеристики личности, социальные основы поведения личности. Характеристики коллектива. Формирование коллектива и отношений внутри его. Творческие возможности коллектива

#### **Методы обучения**

1. Контрольные вопросы и задания.

2. Работа в группах.

3. Дискуссия.

4. Ролевая игра.

5. Практический тест.

#### **План проведения занятия.**

**1-й этап.** Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

**2-й этап.** Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

**3-й этап.** Выдача заданий для самостоятельной работы.

**4-й этап.** Подведение итогов.

#### **Ситуации для обсуждения:**

##### **Ситуация 1.**

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года своего существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Генеральный директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра.

По мнению Генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания = семья» (когда каждый старается изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки работы каждого сотрудника.

**Вопросы:** Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром? Какую систему оценки работы сотрудников Вы бы предложили Генеральному директору?

### Тест “Моя личность”.

1. В критических ситуациях:
  - а) Вы всегда сохраняете самообладание (1)
  - б) Вы внутренне кипите, но не показываете вида (2)
  - в) Часто теряете над собой контроль (3)
2. Как Вы отнесетесь к предложению занять более высокую должность?
  - а) Откажетесь ради собственного спокойствия (1)
  - б) Примете его с некоторыми опасениями и сомнениями (2)
  - в) Согласитесь на предложение без колебаний (3)
3. Каков Вы в собственных глазах?
  - а) Вежлив, тактичен, легко иду на уступки (1)
  - б) Достаточно вежлив и тактичен, в контактах избирателен (2)
  - в) Бываю груб и нетерпим, навязываю свою волю (3)
4. Что Вы предпримете, если подчиненный опоздал на работу?
  - а) Поинтересуюсь причиной опоздания (1)
  - б) Сделаю замечание (2)
  - в) Строго накажу (3)
5. Как Вы поведете себя, опоздав на совещание?
  - а) Попрошу разрешения поприсутствовать (1)
  - б) Объясню действительную причину опоздания (2)
  - в) Обвиню \_\_\_\_\_ во всем автотранспорт, плохие дороги (3)
6. Вас втянули в конфликт, что Вы предпримете?
  - а) Постараюсь примирить конфликтующие стороны (1)
  - б) Встану на одну из сторон “по справедливости” (2)
  - в) Разрешу конфликт силовыми административными методами (3)
- 73
7. Начались неудачи и срывы в работе. Где кроются их причины?
  - а) Я выполняю работу безукоризненно - виноваты обстоятельства (1)
  - б) Хуже стала работать вся организация, а внешние условия изменились не в лучшую сторону (2)
  - в) Главная причина неудач в плохой работе сотрудников (3)

Посчитайте число набранных Вами баллов.

Если их число близко к 20, то Вы – жесткий руководитель, часто агрессивны и нетерпимы к своим подчиненным.

Если Вы набрали около 15 баллов, то Вы достаточно уравновешенный человек, со здравым смыслом, уверенный в себе.

При числе баллов менее 10 – необходимо признать, что Вам недостает уверенности в своих силах, Вы излишне миролюбивы.

### **Тест на определение социальной роли в группе.**

Каждый из членов группы определяет свою личную социальную роль из списка:

- лидер;
- помощник;
- генератор идей;
- координатор;
- контролер;
- шлифовщик;
- энтузиаст;
- искатель выгоды;
- исполнитель;
- индивидуалист;
- скептик;
- аутсайдер;
- конформист.

Все члены группы на листках бумаги с фамилиями пишут свое мнение о социальной роли того или иного человека.

Получив список, каждый анализирует результаты оценки его роли остальными членами группы и совпадение общей оценки с его личной.

### **Тема «Власть, руководство и стили управления»**

Основы власти и способы ее реализации. Делегирование прав и ответственности.

Стиль управления

#### **Методы обучения**

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Работа в группах.
3. Пленарная дискуссия.
4. Кейс – стади.
5. Практический тест.
6. Ролевая игра.

#### **План проведения занятия.**

**1-й этап.** Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

**2-й этап.** Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

**3-й этап.** Подведение итогов.

#### **Вопросы для обсуждения.**

1. Определите и проранжируйте основы власти в XIX и XX веках. Изменились ли они или остались прежними?
2. Приведите примеры известных Вам харизматических руководителей, попытайтесь объяснить, в чем сильные и слабые стороны их власти.
3. Расставьте нижеперечисленные источники власти в порядке наибольшей значимости для Вашей организации:
  - обладание информацией;
  - деловые связи и знакомства;
  - принуждение;
  - личный пример;
  - высокий профессионализм;

- справедливое вознаграждение;
- традиции и обычаи, принятые в организации.

4. Из перечисленного списка определите полномочия, которые, на Ваш взгляд, может делегировать руководитель среднего звена руководителям низшего звена, а которые нет:

- функции поощрения и наказания сотрудников;
- рутинную работу;
- решения по рискованным проектам;
- распределение обязанностей сотрудников;
- срочные дела;
- стратегические решения;
- распределение ресурсов;
- оперативные задачи;
- составление оперативных планов;
- вопросы координации работы со смежным подразделением;
- контроль работы своего подразделения (самоконтроль);
- контроль работы смежного подразделения;
- прием на работу новых сотрудников;
- принятие решения об увольнении сотрудников;
- ознакомление гостей с организацией;
- изложение на общем собрании программы работы на будущий год;
- участие в совещании по обмену опытом.

5. Обоснуйте, в каких случаях коллективное решение целесообразно, а в каких нет:

- решения о поощрении сотрудников;
- решения по рискованным проектам;
- распределение обязанностей сотрудников;
- формирование миссии организации;
- определение новых проектных тем, нового продукта;
- поиск выхода из критической ситуации;
- решения по реструктуризации фирмы;
- решения о приеме на работу нового сотрудника;
- решения об увольнении сотрудника;
- решения о выдаче ответственного задания.

6. Определите набор функций руководителя организацией (стратегическая, экспертно-инновационная, административная, коммуникационная, социальная) в

за-

зависимости от стадии ее жизненного цикла, обоснуйте свой выбор.

7. Обоснуйте, какой из трех стилей управления (авторитарный, демократический, либеральный) больше всего подходит для следующих организаций:

- совет директоров акционерного общества;
- творческое объединение программистов;
- команда спасателей;
- рекламное агентство;
- строительная бригада;
- научное подразделение.

8. Попробуйте найти место на “управленческой решетке” следующим руководителям:

- директор производственного предприятия;
- главный редактор ежедневной газеты;
- главный диспетчер АЭС;
- директор школы;



- начальник проектной мастерской.

## **Тема “Управление конфликтами, стрессами, и изменениями”**

Конфликты в организации. Стресс. Причины стресса. Управление изменениями

### **Методы обучения**

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Работа в группах.
3. Пленарная дискуссия.
4. Практический тест.
6. Ролевая игра.

### **План проведения занятия.**

**1-й этап.** Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

**2-й этап.** Выполнение теста Айзенка.

**3-й этап.** Проведение ролевой игры.

**4-й этап.** Подведение итогов.

### **Вопросы для обсуждения.**

1. Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые на Ваш взгляд являются первоочередными причинами стрессов.
2. Перечислите Ваши внутренние стрессоры.
3. Сгруппируйте стрессоры по признакам:
  - принадлежности к сфере деятельности - семья, болезни, личная жизнь, работа;
  - по управляемости - те, что можно устранить самому; те, что можно ослабить; те, что находятся вне Вашей воли.
4. Назовите меры профилактики стресса, которые Вы применяете или которые Вам известны.
5. Как влияет характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

### **Тест Айзенка для выявления типа темперамента.**

**Цель занятия:** научиться выявлению типов темпераментов людей, показать, как темперамент человека влияет на его подверженность стрессу.

Вопросы теста:

- 1) Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?
- 2) Часто ли Вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут одобрить и утешить?
- 3) Вы человек беспечный?
- 4) Не находите ли Вы, что Вам трудно ответить “Нет”?
- 5) Задумываетесь ли Вы, прежде чем что-либо предпринять?
- 6) Если Вы обещали что-то сделать, всегда ли сдерживаете обещание?
- 7) Часто ли у Вас бывают подъемы и спады настроения?
- 8) Верно ли, что обычно Вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
- 9) Часто ли Вы чувствуете себя несчастным человеком без всяких на то причин?
- 10) Сделали бы Вы все, что угодно, на спор?

- 11) Возникает ли у Вас чувство робости и смущения, когда Вы хотите завести разговор с симпатичной незнакомкой (симпатичным незнакомцем)?
- 12) Выходите ли Вы из себя, злитесь?
- 13) Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
- 14) Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали и сказали что-нибудь такое, чего не надо было делать и говорить?
- 15) Предпочитаете ли Вы книги встрече с людьми?
- 16) Легко ли Вас обидеть?
- 17) Любите ли Вы часто бывать в компаниях?
- 18) Бывают ли у Вас мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?
- 19) Верно ли, что иногда Вы полны энергии, так что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
- 20) Предпочитаете ли Вы иметь меньше друзей, но зато особенно близких Вам?
- 21) Часто ли Вы мечтаете?
- 22) Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?
- 23) Часто ли Вас беспокоит чувство вины?
- 24) Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
- 25) Способны ли Вы дать волю своим чувствам и всю повеселиться в компании?
- 26) Считаете ли Вы себя человеком чувствительным и возбудимым?
- 27) Считают ли Вас человеком милым и веселым?
- 28) Часто ли Вы, сделав какое-либо важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
- 29) Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
- 30) Вы иногда сплетничаете?
- 31) Бывает ли, что Вам не спится от того, что в голову лезут разные мысли?
- 32) Если Вы хотите узнать о чем-либо, то Вы предпочитаете узнать об этом в книге, нежели спросить?
- 33) Бывают ли у Вас сердцебиения?
- 34) Нравится ли Вам работа, требующая от Вас постоянного внимания?
- 35) Бывают ли у Вас приступы дрожи?
- 36) Всегда ли Вы платили бы за проезд в транспорте, если бы не опасались проверки?
- 37) Вам неприятно в обществе, где подшучивают друг над другом?
- 38) Раздражительны ли Вы?
- 39) Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?
- 40) Волнуетесь ли Вы по поводу каких-либо событий, которые могли бы произойти?
- 41) Вы ходите медленно и неторопливо?
- 42) Вы когда-нибудь опаздывали на работу или свидание?
- 43) Часто ли Вам снятся кошмары?
- 44) Верно ли, что Вы так любите поговорить с незнакомым человеком?
- 45) Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
- 46) Вы бы почувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
- 47) Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
- 48) Есть ли среди Ваших знакомых такие, которые Вам явно не нравятся?
- 49) Можете ли Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?
- 50) Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши промахи в работе или на Ваши личные недостатки?
- 51) Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
- 52) Беспокоит ли Вас чувство, что Вы хуже других?
- 53) Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?

- 54) Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?  
 55) Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?  
 56) Любите ли Вы подшучивать над другими?  
 57) Страдаете ли Вы от бессонницы?

**Порядок подсчета результатов:**

На каждый вопрос можно ответить либо “да”, либо “нет”. Ответ “да” обозначается знаком “+”, ответ “нет” знаком “-“. Если знак, поставленный отвечающим у того или иного вопроса, совпадает со знаком ключа, он записывает себе один балл, если не совпадает - ничего.

Подсчет результатов производится по трем шкалам.

**Шкала “Э” - экстраверсия**

1+, 3+, 5□, 8+, 10+, 13+, 15□, 17+, 20□, 22+, 25+, 27+, 29□,  
 32□, 43+, 37□, 39+, 41□, 44+, 46+, 49+, 51□, 53+, 56+

**Шкала “Н” - нейротизм**

2+, 4+, 7+, 11+, 14+, 16+, 19+, 21+, 23+, 26+, 28+, 31+, 33+, 35+, 38+,  
 40+, 43+, 45+, 50+, 52+, 55+, 57+

**Шкала “Л” - ложь**

6+, 12□, 18□, 24+, 30□, 36□, 42-, 48□, 54□

*А н а л и з   п о л у ч е н н ы х   р е з у л ь т а т о в*

Суммы баллов, полученные по первым двум шкалам, должны быть отмечены на ниже-приведенных графиках.

**Нейротизм**

*Меланхолик*

*Холерик*

**Интраверсия**

**Экстраверсия**

*Флегматик*

*Сангвиник*

**Стабильность**

Рис.9. График для подсчета результатов

*Примечание:*

1. Большой балл по шкале “Л” - большое стремление понравиться окружающим.
  2. Люди склонны считать себя стабильными, а не нейротичными.
- Большинство стремится отрицать у себя крайнее проявление экстраверсии и интраверсии.

**Ролевая игра «Конфликт в организации».**

Негосударственный вуз быстро разрастался. Если вначале достаточно было лишь двух факультетов – экономического и юридического, т.к. набор студентов был сравнительно небольшой, количество преподавателей тоже, то уже через два года возникла необходимость открытия новых специальностей («управление персоналом», «социальная работа»), а также открытия новых кафедр и подразделения факультетов. Много преподавателей работало по совместительству, т.к. их основное место работы было в другом вузе, обычно государственном. Руководство вуза предложило открыть новую кафедру «Управление персоналом и социальная работа», которая выпускала бы по двум специальностям, и предложило занять место зав. кафедрой (постоянно, т.е. на полную ставку) одну из совместителей, недавно ставшему доктором социологических наук. Однако он не соглашался по трем основным причинам:

- постоянное место работы в государственном вузе представлялось более надежным и перспективным;
- познакомившись с коллегами, он убедился, что на будущей кафедре будут, по крайней мере, 3 человека, которые могут создать источник конфликта (один – пенсионного возраста, с плохим здоровьем, но не желающий уходить на пенсию; другой – молодой, но очень недисциплинированный, допускающий срывы занятий, легкомысленный; третий – мать двоих малолетних детей, которая часто берет бюллетени по уходу за заболевшими детьми и, кроме того, проявляет черты конфликтной личности);
- более привлекательной он считал для себя научную работу, а не руководящую должность.

Ситуация обострилась, когда тот преподаватель, которого считали недисциплинированным, заявил, что пишет и будет защищать диссертацию по проблемам управления персоналом и тоже может заведовать открывающейся кафедрой. Кроме того, неожиданно в этот вуз пришло письмо от иногороднего кандидата педагогических наук, который имеет опыт заведования кафедрой «Педагогика и социальная работа». Он советовал открыть такую же кафедру и предлагал свои услуги в качестве заведующего.

Постепенно в коллективе сложились противоборствующие группы.

Одних устраивал руководитель, который «не будет замечать» частых нарушений в работе, другим, хотелось, чтобы пришел новый, активный руководитель, который сумеет навести порядок.

Роли: ведущий, кандидаты на должность зав. кафедрой (3 чел.), руководство вуза, преподаватели, согласительная комиссия для оценки принятого решения.

#### **Задания:**

1. распределить роли в соответствии с интересами участников конфликтной ситуации.
2. Определить предмет, источник и мотивы возникновения конфликта.
3. Определить стадии начала развития конфликта и сделать прогнозы его дальнейшего развития.
4. Определить средства разрешения конфликта и оценить наиболее вероятное и оптимальное из них.

#### **Дополнительные сведения.**

**Экстраверты** - люди, ориентированные на объективную реальность, общительные, открытые в эмоциональных проявлениях, непосредственные, активные, беззаботные, разговорчивые, любящие движение и риск. Они шумны, заводили во всех компаниях, предрасположены к несчастным случаям, из них получаются отличные бизнесмены и организаторы. Они обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку людей и событий. Тянутся к новым впечатлениям и ощущениям, оптимистичны. Иногда могут быть очень импульсивны и агрессивны. Порой им трудно контролировать свои эмоции.

**Интроверты** - люди замкнутые, склонные к размышлениям и самоанализу, для них часто важнее свои собственные теории и оценки реальности, чем сама реальность. В общении они несколько отстранены от собеседника. Они чувствительней к внешним раздражителям, лучше распознают цвета и звуки, более осторожны, аккуратны и педантичны. Показывают лучшие результаты по тестам интеллекта, лучше учатся в школе и вузе. Начальники, занимающие высокие посты, не требующие постоянного общения с людьми, чаще всего интроверты.

**Стабильные** - люди, не склонные к беспокойству, устойчивые по отношению к внешним воздействиям, выражают доверие, склонные к лидерству. Они наиболее успешны, когда работают руководителями крупных предприятий, диспетчерами, операторами.

**Нейротичные** - люди тревожные: эмоциональные, чувствительные, они склонны расстраиваться по мелочам и болезненно воспринимать неудачи.

**Меланхолики и холерики** как нейротичные люди сильно уязвимы к стрессу. Причем у меланхоликов подверженность стрессу - очень сильная.

## **Сангвиники и флегматики - стрессоустойчивы.**

### Тема 3. Оформление и презентация бизнес-плана

Техника оформления бизнес-плана: стандарты оформления титульного листа и резюме бизнес-плана

### Тема 4. Презентация бизнес-плана

Презентация бизнес-плана

## **1 Основная литература**

1. Теория организации : Учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. - М. : КноРус, 2006
2. Менеджмент : Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЭКОНОМИСТЪ, 2006
3. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли : Пер. с англ. / Р. Рейдер ; пер. : А. Л. Раскин ; ред. : Т. В. Данилова. - М. : Стандарты и качество, 2007

## **2 Дополнительная литература**

1. Организационная культура : Учебник / Н. И. Шаталова [и др.] ; ред. : Н. И. Шаталова. - М. : ЭКЗАМЕН, 2006
2. Управление инновациями в организациях : учебное пособие / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. - 3-е изд., стереотип. - М. : Омега-Л, 2009.
3. Роль системного подхода в менеджменте организации [Текст] : доклад / О. А. Гуслова // Научная сессия ТУСУР-2011. - Томск : В-Спектр. - Ч. 5.
4. Роль стресс-менеджмента для современной организации [Текст] : доклад / А. В. Каплунов // Научная сессия ТУСУР-2011. - Томск : В-Спектр. - Ч. 5
5. Стратегический менеджмент в инновационных организациях [Электронный ресурс] : методические рекомендации к практическим занятиям / И. А. Павлова ; Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (Томск). - Электрон. текстовые дан. - Томск : [б. и.], 2010

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования «Уральский государственный  
университет им. А.М.Горького»  
ИОНЦ «Бизнес-информатика»  
Институт управления и предпринимательства  
Кафедра экономики, финансов и менеджмента

**Менеджмент**

**Методические указания к проведению практических занятий**

Руководитель ИОНЦ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2007

Екатеринбург

2007

2

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ИОНЦ «\_\_\_\_\_»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(дата)

Составитель (разработчик)

Попова Людмила Николаевна, к.э.н., доцент кафедры экономики, финансов и менеджмента ИУП УрГУ им. А.М. Горького

Рекомендовано к печати протоколом заседания

Экспертно-конкурсной комиссии ИОНЦ «\_\_\_\_\_»

от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_.

(дата)

Согласовано:

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_

(название кафедры, реализующей данную дисциплину)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

(подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

(дата)

© Уральский государственный университет

© Попова Л.Н. составление, 2007

3

Учебный курс «Менеджмент» призван дать основы систематических знаний в области управления в контексте теории и методологии современного управления.

Учебный процесс в рамках данной дисциплины включает:

- лекции, в которых излагаются основополагающие, а также проблемные вопросы по темам данной программы;
- практические занятия и семинары предусматривающие выработку навыков в решении практических вопросов менеджмента;
- самостоятельную работу, нацеленную на более углубленное изучение теоретических проблем, приращения знаний и трансформации их в навыки и

умения, закрепляющую и дополняющую лекционный материал в процессе подготовки студента к практическим занятиям и семинарам.

Информационно-методическая база курса «Менеджмент» представляет собой комплекс материалов, на основе которых студент с помощью выбранных им индивидуальных приемов осуществляет поиск информации для логически последовательного освоения базовых принципов, проблемы, задачи и возможности управления. Одним из элементов комплекса являются методические указания по организации практических занятий, самостоятельной работы и написанию курсовой работы студентом.

Цель настоящей работы - помочь студенту логически последовательно освоить теорию современного менеджмента, включающего базовые принципы, проблемы, задачи и возможности эффективного управления.

### **Методические указания по организации практических занятий**

#### **1.1. Цели проведения практических занятий**

Главная цель организации практических занятий – апробация способов приложения знаний по изучаемому предмету к реальной действительности, закрепление и их дальнейшее развитие.

В процессе практических занятий важнейшее внимание уделяется формированию у студентов определенных умений и навыков применения

4

теоретических положений при принятии и реализации управленческих решений.

На занятиях даются четкие конкретные задания, которые выполняются как самостоятельно так и под контролем преподавателя. Важной задачей практических заданий является закрепление и углубление совокупности знаний, полученных на лекциях и путем самостоятельного изучения рекомендуемой литературы и выполнения специальных заданий практикума.

На практических занятиях закрепляются и совершенствуются ранее приобретенные умения и навыки.

На практических занятиях осуществляется учебный процесс типа «обучения». Во-первых - это переход к интегрированному обучению в контексте предмета изучения. Во-вторых, это перенос центра внимания при обучении с поиска правильных ответов на развитие умения решать проблемы. В третьих – это активное обучение, при котором студент является активным творцом знаний и решений, информации. В четвертых - это контроль за учебным процессом со стороны преподавателя и контроль со стороны обучающегося.

Обучение на практических занятиях происходит посредством передачи и усвоения знаний, а также посредством наблюдения поведения других, на основе эксперимента. При этом практические занятия не только способствуют превращению знаний, схем, заложенных в голову, в реальность, но и выработать определенные навыки, сформировать определенные умения.

Одним из важных направлений обучения является формирование определенных стандартов и норм поведения посредством использования стимулов, побуждающих человека к определенным действиям, и различным формам реакции на осуществления человеком действия, на его поведение.

На практических занятиях применяется самый результативный метод обучения – обучение действием. Этот тип обучения осуществляется в виде решения реальных задач в реальных условиях. В ходе занятий студенты

5

учатся выявлять и устранять проблемы, которые всегда ситуационны,

конкретны и требуют наличия у человека определенных знаний.

В результате у студента должен выработаться следующий профиль способностей и качеств:

-наличие способностей понимать ситуацию, т.е. знает бизнес, умеет анализировать и оценивать внешнюю и внутреннюю среды организации; умеет понимать поведение человека, анализировать и оценивать его поступки, предсказывать возможные реакции с его стороны и возможные действия.

-наличие определенных навыков и умений: умение работать с документами, с информацией,, пользоваться оргтехникой;

-наличие определенного поведения: находится на определенном уровне культурного развития, уметь работать в группе, коллективе, уметь коммуницировать, быть открытым к новому и к изменениям

В процессе изучения дисциплины важное место занимает контроль знаний студентов. Для оценки уровня усвоения учебного материала используется метод контрольных тестов. В практикуме , наряду с ситуациями для анализа и ситуационными упражнениями , для каждого раздела есть тесты. Их цель - оценить уровень знаний и профессиональной подготовки обучаемых.

Тестирование широко используется в практике современного менеджмента. Этот метод является очень эффективным , так как и позволяет конкретизировать необходимую информацию , обработать ее и сделать выводы. По существу, ответ на вопросы теста - это выбор альтернативы, своего рода имитация управленческого решения.

### **1.2. Тематика проведения практических занятий.**

#### **Семинар 1. (2 часа) Методологические основы менеджмента**

1. Цели и задачи менеджмента.

2. Система управления организацией.

6

3. Уровни управления организацией.

**Цель занятий:** ввести понятие интегральной структуры, на основе которой будет изучаться наука менеджмент.

Менеджмент и его теории имеют комплексный и междисциплинарный характер. Менеджмент как теория исследует социально –экономические , социально-психологические и организационно-технические категории, отражающие свойства субъекта и объекта . Цели менеджмента направляют и регулируют управленческую деятельность. Принципы управления способствуют достижению поставленных перед организацией целей. Общие функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль) образуют управленческий цикл и отражают содержание управленческого труда. Последовательность выполнения взаимосвязанных функций управления – это суть, технология управленческого труда. Технология управления должна соответствовать технологии производства и реализации товаров, обеспечивая непрерывность и управляемость процессов.

#### **Вопросы**

1. Что составляет предметную область исследования теории управления?

2. Как взаимосвязаны цели управления и средства их достижения?

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

4. Как выделились функции управления и от чего зависит их количество?

5. Что такое технология управления и что является в нем предметом труда?

#### **Задания**



1. Приведите примеры, подтверждающие положение о том, что менеджмент - это профессия. На конкретных примерах покажите общее и отличия управленческой работы от других видов трудовой деятельности.

2. Выявите в своей организации неформальные группы и объясните причины их возникновения. Разработайте сценарий, по которому неформальная организация будет работать на менеджера формальной организации.

7

3. Как бы вы охарактеризовали систему управления успешно функционирующей организации в начале 21 века?

4. Каковы важнейшие области совершенствования российского управления в начале 21 века? Дайте аргументированное обоснование.

### **Задания к практической ситуации «Миссия невыполнима»**

#### **(Приложение 1).**

1. Дайте характеристику управления в организации.

2. Сформулируйте задачи, стоящие перед институциональным, управленческим и техническими уровнями управления.

3. Перечислите управленческие проблемы и причины их возникновения.

#### **Литература:**

1) Веснин В. Р. Основы менеджмента. М, 2006.

2) Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. 3-е изд. М. Экономика, 2006.

3) Герчакова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., испр. и доп. - М.: ЮНИТИ

4) Лапыгин Ю.Н. Теория организаций: учебное пособие. - М.: Инфра - М. 2007.

5) Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2007.

6) Мильнер Б. З. Теория организации: Учеб. 2-е изд. М., 1999.

7) Управление организацией: Учеб. / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П.

Румянцевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2000.

#### **Семинар 2. (2 часа) Принятие управленческого решения**

1. Управленческие решения и их связь с функционированием организации.

2. Требования к управленческому решению и условия их реализации.

3. Процедура разработки управленческих решений.

4. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности.

**Цель занятий:** уяснить, что суть управления в выработке, принятии и реализации управленческого решения.

Решение – это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой

8

деятельности. Принятие решений составляет часть любой функции менеджмента.

На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер. В зависимости от этого решения могут приниматься в условиях определенности и риска или неопределенности.

Принятие решений – результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс \_\_\_\_\_ принятия решений – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей. Далее необходим этап контроля и оценки результатов решения, которые выполняют функцию обратной связи и позволяют своевременно корректировать или принимать новые решения.

Для повышения обоснованности и объективности принимаемых решений менеджеры могут применять различные методы их разработки и

оптимизации, основные их них – методы моделирования и методы экспертных оценок. Область применения определяется в основном характером решаемых проблем и условиями принятия решений.

### **Вопросы**

1. С чем связана необходимость принятия решений?
2. Чем отличается принятие управленческих решений в организациях от решений индивидуума?
3. Рассмотрите основные виды управленческих решений.
4. Охарактеризуйте возможные условия в которых менеджеру приходится принимать решения :определенность, риск, неопределенность.
5. Что называется процессом принятия решений и каковы его основные этапы?
6. Чем и какие математические модели могут помочь руководителю в принятии решений?
- 9
7. Для чего и в каких ситуациях при принятии решений используются методы экспертных оценок?
8. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее решение, - это всегда конкретный менеджер организации?

### **Задания**

1. Объясните, к какому виду можно отнести следующие решения: о покупке акций, о покупке государственных казначейских обязательств, о предоставлении очередного отпуска работникам, о строительстве нового предприятия, о направлении работника на повышение квалификации, о предоставлении коммерческого кредита.
2. Обоснуйте, какой способ принятия решений чаще всего используется брокером на бирже, капитаном корабля, ученым, предпринимателем.
3. Объясните, в каких случаях решение необходимо согласовывать внутри организации, а в каких – нет; приведите соответствующие примеры.
4. Почему \_\_\_\_\_ решения высших руководителей имеют тенденцию быть несколько консервативными?
5. Какие требования предъявляются к выбору конкретного метода принятия решения?

### **Задания к практической ситуации «Случай на заводе»**

#### **(Приложение 2)**

- а) Представить процедуру выработки и принятия решения по повышению качества на заводе .
- б) Выявить причины низкого качества продукции.

### **Деловая игра «Наса-мир».**

#### **Литература:**

- 1) Лапыгин Ю.Н. Теория организаций: учебное пособие.-М.:Инфра –М. 2007.
- 2) Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.,2007.
- 3) Мильнер Б. З. Теория организации: Учеб.2-е изд. М., 1999.
- 10
- 4) Управление организацией: Учеб. / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2000.
- 5) Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решения. М.: Экономика, 1984.
- 6) Имитационные системы принятия экономических решений / Под ред. К. А. Багриновского, В. С. Прокопова. - М., 1989.
- 7) Управление качеством: Учеб. С. Д. Ильянкова, Н. Д. Ильянкова, В. С. Мхитарян и др. / Под ред. С. Д. Ильянской. М., 1998. Кремнев Г. Р. Управление производительностью и качеством: 17- модульная программа

для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. М., 2000

8) Рейлян Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М., 1989.

9) Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы. Киев, 1990.

### **Семинар 3. (2 часа) Внутриорганизационные коммуникации**

1. Анализ модели коммуникации в организации.

2. Общение в различных рабочих ситуациях.

3. Коммуникация в ситуациях конфликта и организационных изменений.

**Цель занятий:** ознакомить со сложностями коммуникаций, с потенциальными западнями на пути к пониманию сущности сообщения и что предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как внутри организации так и за ее пределами.

Постановка задач организации и планирование мероприятий по их решению определяют необходимость получения менеджментом информации о внешних событиях и внутренних процессах. Менеджеры получают такого рода данные из многих источников и должны правильно их интерпретировать. Формальные источники информации дополняются невербальными сигналами и слухами. Коммуникации, направленные на побуждение сотрудников к действиям, мотивацию сотрудников, предполагает четкое кодирование и правильный выбор носителей.

Идентификация коммуникативных микро- и макробарьеров позволяет

11

повысить эффективность обращений менеджмента к подчиненным, Создание механизмов, облегчающих выражение мнений сотрудников, высказывание ими идей, положительно влияет на выполнение рабочих заданий. Необходима разработка формальных и неформальных систем, обеспечивающих горизонтальные коммуникации в изменяющейся внешней среде, и эффективные вертикальные и централизованные системы в стабильной среде.

### **Вопросы**

1. Что представляют собой коммуникации и почему они необходимы организациям?

2. Рассмотрите систему организационных коммуникаций и назовите их основные виды.

3. О чем свидетельствует большой объем неформальных коммуникаций (слухов)?

4. Какие элементы необходимы для осуществления обмена информацией?

5. Прокомментируйте утверждение: «коммуникация – это передача информации».

6. Назовите и охарактеризуйте основные этапы процесса коммуникации.

7. Что такое информационный шум?

8. В чем заключается опасность фильтрации информации для руководителей организации?

9. Почему процесс коммуникации нуждается в обратной связи?

### **Задания**

1. Дайте оценку, в том числе и на собственном опыте, роли слухов в процессе управления.

2. В чем сходство деловой организации и хорошего супружества?

3. Проведите оценку коммуникативных стилей и методов, которые могут использоваться в организациях, чтобы повысить способность рабочих и руководителей к достижению требуемых результатов.

12

4. 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 ААА ( 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 ААА».

5. Прокомментируйте приведенную здесь ситуацию с точки

6. зрения процесса коммуникации.

7. Что послужило мотивом принятия такого решения.

**Деловая игры « Слухи» и «Сделка».**

#### **Литература:**

1) Веснин В. Р. Основы менеджмента. М, 2006.

2) Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент.3-е изд. М.Экономистъ, 2006..

3) Панасюк А. Ю. Управленческое общение. М., 1990.

4) Управление организацией: Учеб. / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина.2-е изд., перераб. и доп. М., 2000.

5) Ходжсон Дж. Переговоры на равных.-М:Амалфея,2004.

6) Шахмалов Ф. И. Американский менеджмент. Теория и практика. М. 1993.

7) Юри У. Преодолевая нет, или переговоры с трудными людьми. М., 1993.

8) Ягер Дж. Деловой протокол: стратегия личного успеха.- М: Альбина Бизнес Букс,2004.

#### **Семинар 4-5. (2 часа) Стратегическое управление**

1. Миссия и цели организации.

13

2. Диагностика внешней и внутренней среды организации.

3. Реализация стратегии.

**Цель занятий:** усвоить методику разработки стратегии и ее реализации.

Стратегическое управление -один из важнейших аспектов менеджмента, раскрывающий проблемы организации на стратегическом уровне. Существует несколько видов стратегического управления: управление на уровне корпорации -портфельная стратегия.; управление на уровне отдельных организаций, входящих в корпорацию, - деловая стратегия и управление на уровне отдельных подразделений –функциональная стратегия. Программно-целевое управление невозможно без четкой стратегической ориентации на всех уровнях организации. Выработка стратегии должна осуществляться в каждый конкретный период времени с учетом требований внешней среды , т.е.\_\_\_\_\_. рынков сбыта продукции, а также требований к качеству продукции и услуг.

Выработанная стратегия проверяется на соответствие выбранным целям организации и окончательно доводится до реализации с обязательным учетом стадий жизненного цикла продукта.

#### **Вопросы**

1. Объясните важность стратегического управления.

2. Что входит в понятие «стратегический менеджмент»?

3. Какие виды стратегий вы знаете?

4. Каково предназначение портфельной стратегии? Назовите пути

расширения портфелей.

5. В чем особенности деловой стратегии?
6. Что такое конкурентное преимущество?
7. В чем отличие функциональной стратегии от портфельной и деловой? Каковы здесь основные задачи менеджера?
8. Перечислите и поясните этапы выбора стратегии.

#### **Задания**

14

1. Постройте систему целей какой-нибудь организации, например магазина, банка, инвестиционной компании.
2. Возьмите какой-нибудь вариант предыдущего решения и на его основе построьте иерархию целей или дерево целей.
3. Объясните, для чего нужно управление по целям, в каких организациях его целесообразно применять, а в каких - нет.
4. Каким образом обеспечивается адаптивность планов развития организации?
5. Разбор управленческой ситуации «Стратегия фирмы».

#### **Литература**

- 1) Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. 3-е изд. М. Экономика, 2006.
- 2) Герчакова И.Н Менеджмент: Учебник. 3-е изд., испр. и доп.-М.: ЮНИТИ
- 3) Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. 2-е изд., исправленное и дополненное.-М.: ТЕИС, 2004. -239с..
- 4) Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. 2-изд., испр. и доп. Учебное пособие. Издательство: Аспект Пресс, 2004, - 415с.
- 5) Кэмпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник/Пер. с англ.-М.: ООО «Издательство С&3 Проспект», 2003.-336 с.
- 6) Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Перевод с английского. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Издательство: Вильямс, 2007, - 928с.

#### **Семинар 6. (2 часа) Организационные структуры**

1. Менеджмент и организационная культура.
2. Диагностика культуры.
3. Власть в организации и ее влияние на формирование организационной культуры.

**Цель занятий:** понять и оценить значение структур в организации, усвоить методику построения организации.

15

Важнейшей формой организации фирмы является организационная структура управления. Организационная структура проектируется на основе принципов системного подхода, управляемости, профессиональной и правовой регламентации. Различают несколько типовых схем управления: линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая. Каждая из указанных схем в чистом виде применяется редко, но их элементы присутствуют в любой реальной структуре управления фирмой. Форма организации структур управления зависит от стратегии организации, масштаба организации. Проектирование структур управления ведется различными методами наиболее общий из них – метод организационного моделирования. Состав структурных подразделений и способы их организации зависят от формы собственности.

#### **Вопросы**

1. Что представляет собой организация в менеджменте?
2. Назовите принципы построения организаций.

3. Какие типовые схемы управления вы знаете? Их достоинства и недостатки.
4. Условия эффективного использования организационных структур.
5. Какие методы проектирования организационных структур вы знаете?
6. В чем сущность метода организационного моделирования.

#### **Задания**

- 1 В чем деловая организация напоминает оркестр?
- 2 Организация - это существительное или глагол?
- 3 Исходя из того, что вы знаете о различных организациях, дайте несколько примеров, подтверждающих концепцию Чандлера, согласно которой стратегия определяет структуру.
- 4 Какая структура кажется вам предпочтительной: централизованная или децентрализованная? Почему?
- 5 Приведите примеры ситуации, в которой оказывается предпочтительным использование механистической, а не адаптивной структуры, и наоборот.

#### **Разбор управленческая ситуации « Университет» (Приложении 4).**

16

Нарисуйте действующую схему управления и произведите ее оценку: выделите уровень подчиненности; узкие информационные каналы; соответствие структуры целям организации.

#### **Литература**

- 1) Лапыгин Ю.Н. Теория организаций: учебное пособие.-М.:Инфра –М. 2007.
- 2) Мильнер Б. З. Теория организации: Учеб.2-е изд. М., 1999.
- 3) Управление организацией: Учеб. / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2000.
- 4) Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Мю:Инфра-М, 1996.
- 5) Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. М., 1991.

#### **Семинар 7. (2 часа) Мотивация**

1. Экономические мотивы деятельности людей.
2. Место и роль социальных программ в деятельности организации.
3. Проблемы мотивации труда на российских предприятиях.

**Цель занятий:** понять истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий.

Необходимым и важнейшим условием эффективной работы сотрудника в организации является его мотивация. Мотивация реализуется через систему потребностей. Необходимость тех или иных потребностей зафиксирована в содержательных и процессуальных теориях, представителями которых являются А.Маслоу, Ф.Герцберг, В.Врум, М.Портер, Э.Лоулер, Л.С.Выгодский. Наиболее прогрессивна теория Л.С.Выгодского утверждающая существование одновременно двух групп потребностей. Обобщенная теория мотивации должна быть построена с учетом реализации потребностей на уровне регулирования ( первичные потребности), адаптации (более высокие потребности), самоорганизации.

#### **Вопросы**

- 1 Объясните сущность и значение понятия «мотивация» в менеджменте.
- 17
- 2 Какие современные теории мотивации вы знаете?
  - 3 В чем сущность теории мотивации содержания?
  - 4 В чем сущность теорий процесса?
  - 5 Основные положения теории мотивации Л.С Выгодского Объясните возможности мотивации индивидов с помощью вознаграждения, правил и ценностей.

6 Сформулируйте концепцию психологического контракта. Чего вы ждете от а)будущего работодателя; б) от работодателя, который предоставляет вам временную работу во время учебы?

7 Сравните и оцените теории человеческих потребностей А.Маслоу, Д.МакКлелланда, Ф.Герцберга.

8 В чем состоят различия факторов гигиены и мотиваторов Ф. Герцберга? Приведите по три примера каждого из них.

9 Объясните суть теорий ожидания, справедливости и теории Портера-Лоулера.

10 Сформулируйте основные предположения теории Х и У Д.Макгрегора. В чем состоит связь практики менеджмента и этими теориями.

11 Раскройте содержание организационных и моральных методов стимулирования.

### **Задания**

1 Перечислите существующие способы экономического стимулирования.

2 Выскажите свое мнение по вопросу о том какие методы стимулирования можно эффективно использовать в учебном процессе и проработайте их.

3 Попробуйте в порядке убывания значимости назвать мотивы, которыми могут руководствоваться в своей деятельности преподавателя.

4 Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать

5 мотивацию типа кнута и пряника.

6 Покажите достоинства и недостатки каждой из приведенных концепций и покажите, как их можно применить к современным российским условиям.

7 Попробуйте определить мотивационную структуру своего поведения и 18

8 поведения своих товарищей в группе.

9 Проследите на собственном примере механизм превращения потребностей в интересы, а интересов в мотивы поведения.

10 Существует ли теория, помогающая объяснить, почему вы успеваете лучше по тем дисциплинам, которые вам нравятся?

**Разбор управленческих ситуаций «Вечер встречи»и «Клеопатра» (Приложение 5).**

### **Литература:**

1) Веснин В. Р. Основы менеджмента. М, 2006.

2) Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент.3-е изд. М.Экономистъ, 2006..

3) Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение:Учебник.- М.:Экономистъ,2005.

4) Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. М., 1993.

5) Уитли Ф. Мотивация.-М.:Вильямс,2003.

### **Семинар 8. (2 часа) Власть и ее реализация**

1. Основы власти

2. Распоряжение как способ реализации власти

3. Делегирование прав и ответственности подчиненным

**Цель занятий:** провести критический анализ используемых в организациях методов влияния.

Чтобы руководить, необходима власть. Власть , способность влиять на поведение людей, необходима потому , что люди зависят от людей , над которыми у них нет прямой власти, или есть, но очень слабая. Основные типы власти- это принуждение, вознаграждение, компетентность, пример и традиции. Руководство может также влиять через разумную вежу, вовлечение в принятие решений и убеждение. Эффективность какого-либо типа власти зависит, от того, считает ли исполнитель, что руководитель может

удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность , и от

19

ситуации. Убеждение и участие являются самыми эффективными способами влияния.

### **Вопросы**

- 1 Что является основными источниками власти в организации.
- 2 Как соотносятся между собой власть, влияние?
- 3 Дайте определение власти.
- 4 Дайте описание основных типов власти.
- 5 Дайте описание концепции баланса власти и между руководителем и подчиненным.

### **Задания**

- 1 Покажите, что является основой власти администрации учебного заведения, преподавателей.
- 2 Приведите примеры известных харизматических руководителей и попытайтесь объяснить, в чем причина, сильные и слабые стороны власти.
- 3 Перечислите условия, при которых задачи, содержащиеся в распоряжении, будут эффективно решаться.
- 4 Объясните для чего нужно делегировать управленческие полномочия и как в этом может помочь матрица Эйзенхауэра.
- 5 Обоснуйте, какие из перечисленных действий могут быть делегированы, а какие нет: прием на работу новых сотрудников, ознакомление гостей с организацией, изложение плана работы на следующий год на общем собрании, присутствие на совещание по обмену опытом, разработка проекта документа, подготовка списка лиц на поощрение, принятие решения об увольнении.
- 6 Объясните, что такое управленческая команда и каковы принципы ее функционирования.
- 7 Обоснуйте, что такое управленческая команда и каковы принципы ее функционирования.

### **Литература:**

- 1) Уитли Ф. Мотивация.-М.:Вильямс,2003..  
20
- 2) Велков И. Г. Личность руководителя и стили руководства. М.,1992.
- 3) Шейн Э.Организационная культура и лидерство.Пер.с англ.;Под ред В.А. Спивака.-СПб,:Питер,2002.
- 4) Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение:Учебник.- М.:Экономисть,2005.
- 5) Сантилайнен Т. и др. Управление по результатам. М., 1993.
- 6) Уитли Ф. Мотивация.-М.:Вильямс,2003.

### **Семинар 9(2 часа) Информационное обеспечение управления менеджмента**

- 1.Роль информации в деятельности организации и формы информационных систем.
- 2.Функции и масштабы компьютеризированных информационных систем.
- 3.Внедрение информационных систем.
- 4.Информационные системы и корпоративная стратегия.

**Цель занятий:** провести анализ управленческой информации и методов информационных технологий.

С точки зрения технологии управления по своей природе – информационный процесс, поэтому в современных организациях важным



условием их успеха стало информационное обеспечение. Информационное обеспечение – это создание системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, необходимой для принятия управленческих решений. Для современного менеджмента в целях информационного обеспечения характерно применение (особенно в крупных организациях) внутрифирменной информационной системы (ВИС), основными элементами которой являются технические средства обработки информации (компьютеры), каналы связи и сама информация, зафиксированная на определенных носителях. Для повышения эффективности использования ВИС при их создании необходимо следовать таким принципам: унификация

и многократность использования информации; совместимость подсистем и отдельных элементов ВИС, многовариантность расчетов. С помощью ВИС организация способна достигать следующих основных целей: автоматизация административно-управленческого труда; непрерывного развития и совершенствования технологии информационного обслуживания, создания эффективной системы хранения, обновления, обработки и доступа к информации как в централизованном, так и децентрализованных режимах, повышение оперативности и обоснованности принимаемых решений и снижения уровня их риска. Современные информационные технологии все более широко охватывают не только управленческие, но и сами производственные процессы, обеспечивая возможность создания интегрированных компьютерных систем, объединяющих в единый информационный процесс научные исследования, разработки, производство, маркетинг, финансы и другие сферы хозяйственной деятельности и функции коммерческой организации.

### **Вопросы**

- 1 Что в современных организациях понимается под информационным обеспечением?
- 2 Как соотносятся понятия «информатика» и «Информационная технология»?
- 3 Что собой представляет внутрифирменная информационная система (ВИС), из каких элементов она состоит?
- 4 Назовите основные принципы проектирования и создания ВИС и решаемые с ее помощью задачи.
- 5 Охарактеризуйте основные этапы развития информационных систем. В чем заключается особенность современного этапа?

### **Задания**

- 1 Дайте характеристику внутренней информационной системы вашей организации.
- 2 Охарактеризуйте технические средства, на базе которых реализуются информационные технологии на вашем предприятии.
- 3 Приведите пример стратегического использования ВИС в знакомых вам компаниях. Насколько повысилась конкурентоспособность бизнеса?
- 4 Рассмотрите ситуации для обсуждения (Приложение 3) и обсудите, насколько может повыситься конкурентоспособность рассматриваемых бизнесов.

### **Литература:**

- 1) Поляков А.О. От количественной информации к информационной машине. СПб.: СпбГТУ, 2001.
- 2) Семизельникова О.А. Исследование возможностей CASE-технологии при

создании интеллектуальных систем управления .2000.WWW/interface.ru.

3) Уэбстер Ф Теории информационного общества. М.:АспектПресс,2004.

### **Литература, используемая при составлении методических рекомендаций**

1) Веснин В. Р. Основы менеджмента. М, 2006.

2) Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент.3-е изд. М.Экономистъ\_\_\_\_\_, 2006..

3) Герчакова И.Н Менеджмент: Учебник.3-е изд.,испр.и доп.-М.:ЮНИТИ

4) Бодди Д.,Пэйтон Р. Основы менеджмента:пер. с англ./Под ред Ю.Н.Каптуревского – СПб:Питер,1999.-816 с.

5) Менеджмент: Учебник для вузов/Под ред. Проф.М.М. Максимцова , проф. М.А.Комарова.-«-е изд., перераб. И доп.-М.:ЮНИТИ-ДАНА, Единство,2002.- 359с.

23

24

### **Тесты для самоконтроля по темам**

#### **Тема 1 Элементы организации и управления.**

**1. Кто из перечисленных специалистов в области менеджмента является автором теорий X, Y?**

а) Т.Питерс;

б) Д. МакГрегор;

в) Ч.Хэнди;

г) У.Тейлор;

**2. В теории менеджмента к функциям управления относятся (выберите несколько пунктов):**

а) аттестация персонала;

б) организация;

в) формулировка целей;

г)планирование.

**3. К механизму управления относится:**

а) анализ выполнения работ;

б) методы управления;

в) функции управления;

г)оценка усилий.

**4.Какие методы ориентированы - либо на прямое принуждение людей к определенному поведению в интересах организации, либо на создании возможности такого принуждения:**

а) социально-психологические;

б) административные;

в)экономические;

д) организационные.

25

**5. Какие из методов управленческой деятельности призваны обеспечить единство экономических интересов компании и работников:**

а) административные;

б) экономические;

в) асоциально-психологические;

г) организационные.

**6.Основную часть времени по видам деятельности руководители низового уровня (технического уровня) заняты:**

а)распоряжениями и исполнительской работой;

б) стратегическими решениями;

в)оперативными решениями.

**8. Какие методы нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе:**

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

**9. Функциональный руководитель - это**

- а) менеджер, ответственный за специализированную функцию управления;
- б) специалист по управлению, занимающий управленческую должность в организации;
- в) категория управления отражающая форму взаимодействия элементов системы;

г)должностное лицо несущее ответственность за работу организации. 1.

**10.Верно ли утверждение, что эффективность - это показатель степени, в которой организация выполняет свои задачи и удовлетворяет ожидания представителей заинтересованных групп:**

- а) да;
- б) нет.

26

**11.Фактором прямого воздействия на организацию является:**

- а) Поставщики материалов, трудовых ресурсов и капитала;
- б) Технология;
- в) Политическая обстановка;
- г) Социокультурные факторы.

**12. Для какого этапа жизненного цикла организации характерны: стабильная структура управления; формализация правил и процедур; упор делается на эффективность работы подразделений:**

- а) Создания;
- б) Рост;
- в) Зрелости;
- г) Упадка.

**13. Такие факторы как технология, состояние экономики, политическая обстановка и социокультурные факторы относятся к**

- а) факторам среды прямого воздействия;
- б) факторам среды косвенного воздействия;
- в) международным факторам;
- д) региональным факторам.

**14. Если говорить о затратах времени высших менеджеров (институциональный уровень)по видам деятельности , то большую часть времени они должны заниматься:**

- а) стратегическими решениями;
- б) оперативными решениями;
- в) исполнительской работой;
- г) тактическими решениями.

**15. К факторам косвенного воздействия относятся:**

- а)потребители;
- б)поставщики;
- в)законодательство;
- д)экономика.

27

**16.Топ-менеджер –это руководитель:**

- а)функционального подразделения;

- б) всей организации;
- в) бригады;
- г) цеха.

**17. Какой автор впервые описал жизненный цикл организации:**

- а) Адизес;
- б) М. Портер,
- в) Лоулер;
- г) Выгодский.

**18. Межличностным ролям по Минцбергу относятся:**

- а) Лидера;
- б) предпринимателя;
- в) распределителя ресурсов;
- г) распространителя информации.

**Тема 2 Развитие теории и практики менеджмента .**

**1. Макс Вебер разработал**

- а) модель «рациональной бюрократии»;
- б) модель трех стилей лидерства;
- в) межличностные стили разрешения конфликтов

**2. Какой из управленческих школ принадлежит утверждение , что работа менеджера должна быть направлена на раскрытие способностей и возможностей работника;**

- а) школа человеческих отношений;
- б) школа научного управления;
- в) школа поведенческих наук;
- г) школа административного управления.

28

**3. Бюрократия порождена социалистической административно-командной системой**

- а) да;
- б) нет

**4. Какой подход предполагает , что восприятие различных частей взаимодействующих видов деятельности как единого целого и выбор оптимального решения для функции в целом :**

- а) системный подход;
- б) процессуальный подход;
- в) ситуационный подход;
- г) модельный.

**5. Какая из перечисленных ниже концепций менеджмента в наименьшей степени зависит от национальной культуры?**

- а) трудовая мотивация;
- б) системный подход к организации;
- в) подбор персонала;
- г) стиль лидерства.

**7. Основы немарксистских социологических концепций бюрократии были заложены в работах:**

- а) Фредерика Тейлора;
- б) Макса Вебера;
- в) Анри Фаиоля;
- г) Майкла Портера..

**8. Сторонники теории научного управления (Ф. Тейлор, Гантт)**

**утверждали, что основным фактором ведущим к усилению мотивации является:**

- а) вознаграждение материально-экономического характера;
- б) социальные потребности людей;
- в) гигиенические факторы»;
- г) вера в успех.

**9. Представителями школы административного управления являются:**

- а) А.Файоль;
- б) Ф.Тейлор;
- в) М.Портер;
- г) Э.Мэйо.

**10. В каком подходе ключевым положением является взаимодействие и взаимозависимость всех компонентов организации:**

- а) процессном подходе;
- б) системном подходе;
- в) ситуационном подходе.

**Тема 3. Процесс принятия и реализации управленческого решения .**

1. Понятие и классификация проблем.
  2. Понятие управленческого решения.
  3. Подходы к принятию управленческого решения.
  4. Модели и методы принятия управленческого решения.
  5. Этапы и процедуры принятия рационального управленческого решения.
- принятие управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

**1. Основная причина внимания к командным (коллективным, групповым) формам организации деятельности -это:**

- а) экономия времени;
- б) удовольствие;
- в) экономия человеческих ресурсов;
- г) возможности синергии.

**2. Групповое принятие решений всегда предпочтительней индивидуального**

- а) да;
- б) нет.

**3. Процесс принятия решения начинается с:**

- а) определения лица, ответственного за принятие решений;
- б) сбора информации о ситуации;
- в) анализ внешней среды;
- г) выявления проблемы.

**4. Основная причина внимания к коллективным формам организации деятельности, в частности при принятии управленческого решения- это:**

- а) экономия времени;
- б) удовольствие;
- в) экономия человеческих ресурсов;
- г) повышение результативности;
- д) возможности синергии.

**5 К важнейшим областям принятия решений высшего относятся:**

- а) политика капиталовложений;
- б) определение площадей под склады;
- в) определение маршрута движения изделий;
- г) выбор поставщика.

**7. Разработка и выбор альтернативного решения – это стадия**

- а) подготовки решения;
- б) принятия решения;

- в) реализации решения;
- г) определение проблемы.

**8. К количественным методам принятия решения относятся:**

- а) теория игр;
- б) мнение жюри;
- в) совокупное мнение сбытовиков;
- г) метод экспертных оценок.

**9. К методам разработки вариантов решений относятся :**

- а) метод мозгового штурма;
- б) метод фиксации важнейших событий;
- в) метод сравнения;
- г) социально-психологические методы.

**10. Административные методы относятся к:**

- а) методам принятия решений;
- б) методам подготовки решения;
- в) методам организации выполнения;
- г) методам выбора.

**Тема 4. Коммуникации в управлении**

**1. Критерием эффективности межличностной коммуникации является:**

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации;
- б) доброжелательная атмосфера общения;
- в) желание сторон продолжить коммуникации;
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения

**2. Основным препятствием на пути повышения эффективности межличностных коммуникации в менеджменте является:**

- а) различная компетентность партнеров по коммуникации;
- б) плохие условия общения;
- в) плохое знание языка;
- г) коммуникативные шумы;

**3. К вертикальным коммуникациям относятся:**

- а) межуровневые;
- б) внешние;
- в) неформальные;
- г) параллельные.

**4. Обратная связь реализуется с помощью :**

- а) передачи ответа;
- б) декодирования;
- в) формулировки идеи;
- г) выбора канала.

**5. В процессе коммуникации наибольшей потребностью в обратной связи обладает один из следующих стилей:**

- А) открытие себя;
- Б) торговля за себя;
- В) замыкание в себе;
- Г) защита себя.

**6. Что из перечисленного ниже относится к основным типам невербальной коммуникации:**

- А) время;
- Б) погода;
- В) настроение
- Г) речь.

**7. Ваш подчиненный не выполнил ваше задание так, как вам этого**

**хотелось .Вы думаете, что по-видимому, произошел сбой в коммуникационном процессе, который состоит из серии определенных шагов. Что из нижеперечисленного относится к последнему:**

- А) восприятие послания;
- Б) определение задачи;
- В) контроль исполнения;
- Г) канал передачи?

8. Сильное замыкание в себе характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи:

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

9. Если кто-то вас понял, это значит, что он с вами согласен.

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

10. В условиях взаимозависимости, дефицита времени и неопределенности обостряется потребность в неформальных каналах, дополняющих формальные.

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

**Тема 5. Стратегическое управление организацией.**

1. Сущность стратегического менеджмента.
2. Определение стратегического направления развития компании.
3. Стратегический потенциал и устойчивые конкурентные преимущества.
4. Анализ отрасли. SWOT-анализ.
5. Эталонные стратегии создания конкурентных преимуществ.
6. Выбор стратегий роста и конкуренции.
7. Модели портфельного планирования.
8. Реализация стратегий: стратегические изменения.

1. **Кто автор концепции конкурентных преимуществ:**

- а) Ф. Герцберг;
- б) М. Портер;
- в) П. Котлер;
- г) А. Маслоу.

2. **К какой модели относятся следующие элементы: стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности, совместные ценности:**

- а) модель Г. Ливитта;
- б) модель 7-С компании МакКинзи;
- в) интегральная модель Д. Бодди и Р. Пэйтона.;
- д) модель Д. Хиксона.

3. **Стратегическое решение для «хромых собак» в матрице БКГ:**

- а) Ликвидация;
- б) Сокращение издержек;
- в) Дифференциация;
- г) Диверсификация

4. **Торговая сеть магазинов «Солнечная» открыла в зданиях своих магазинов сеть кафе быстрого питания, это пример стратегии:**

- а) Развитие продукта;

34

- б) Концентрированного роста;
- в) Вертикальной интеграции;
- г) Диверсификации.

5. **Матрица Бостонской консультационной группы основана на оценке следующих параметров «единиц бизнеса» (выберите два из пяти):**

- а) Привлекательность бизнеса.

б) Конкурентные преимущества.

в) Темп роста спроса;

г) Доля рынка;

**6. *Металлургический комбинат расположенный в г.Орске купил металлургический завод расположенный г. Пыщуг., это пример стратегии:***

а) развитие продукта;

б) концентрированного роста;

в) горизонтальной диверсификации;

д) консолидации.

**7. *Создание сельскохозяйственного производства фирмой «МакДональдс» это пример стратегии:***

а) развития рынка;

б) концентрированного роста;

в) дифференциации;

г) обратной вертикальной интеграции.

**8. *К стратегиям конкурентного поведения бизнеса на рынке (по Портеру) относятся:***

а) Стратегия «снятия сливок»;

б) Стратегия концентрированного роста;

в) Стратегия диверсифицированного роста;

г) Стратегия лидерства по затратам.

**9. *К методам анализа тенденций внешней среды относятся:***

а) ПЭСТ анализ, разработка сценариев и прогнозирование;

35

б) матрица Бостонской Консалтинговой группы;

в) все варианты ответов верны;

г) все варианты ответов неверны.

**10. *Формулировка \_\_\_\_\_ миссии организации должна отражать интересы партнеров:***

а) да;

б) нет.

**11. *Какая матрица основана на оценке следующих параметров: сильные и слабые стороны фирмы, возможности и угрозы со стороны внешней среды:***

а) SWOT матрица;

б) матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы);

в) матрица направлений политики;

г) матрица Ансоффа.

**12. *Видение организации – это составление аналитического отчета о ее состоянии на начало цикла стратегического планирования:***

А) да;

Б) нет.

**13. *Для оценки конкурентной среды и определения источников конкурентных преимуществ весьма полезна:***

а) Бостонская модель;

б) пятифакторная модель М.Портера ;

в) модель Н.Ансоффа;

г) сетевой график.

**14. *Концепции бизнес-процессов основывается на:***

а) концепции горизонтального потока;

б) концепции вертикальной (функциональной Ориентации);



в) сокращении издержек.

**15. Какова цель SWOT – анализа?**

- а) Выявить факторы, которые могут существенно повлиять на деятельность фирмы;
- б) успокоить высшее руководство;
- в) найти сферы для диверсифицированных инвестиций вне нынешних сфер деятельности фирмы;
- г) распределить финансовые ресурсы внутри отрасли.
- д) разработать новые продукты для новых рынков.

**16. Матрица БКГ применяется для**

- а) анализа продуктового портфеля одноотраслевой фирмы;
- б) анализа стратегических зон хозяйствования диверсифицированной фирмы;
- в) сопоставление конкурентных позиций одной отрасли;
- г) все вышеперечисленное.

**17. Стратегическое управление осуществляется посредством мышления:**

- а) « от прошлого- через настоящее- к будущему»;
- б) « от образа будущего бизнеса – к настоящему и снова – к будущему».

**18. Отличие стратегического управления от стратегического планирования заключается:**

- а) отход от управленческого рационализма;
- б) парадигма основана на системном и ситуационном подходах к управлению ;
- в) организация рассматривается при этом, прежде всего как открытая система ;
- г) главные предпосылки успешной деятельности фирмы отыскиваются не только внутри, а и вне нее.

**19. Принципами стратегического управления являются (выберите несколько):**

- а) Целенаправленность и перспективность;
- б) Реализуемость;
- в) Итеративность;
- г) рационализация производства.

**20. Стратегическое планирование – это**

- а) процесс формулировки задач, приоритетов и стратегий организации;
- б) разработка стратегии и ее реализация.

**22. Формулировка миссии организации должна отражать интересы потребителей (клиентов)**

- а) да;
- б) нет.

**23. Формулировка миссии организации должна отражать интересы партнеров по бизнесу**

- а) да ;
- б) нет.

**24. Организация и развитие сети фирменных магазинов Рефтинской птицефабрикой, это пример стратегии:**

- а) развитие продукта;

- б) концентрированного роста;
- в) вертикальной интеграции;
- г) "сбора урожая".

## **Тема 6. Организационные формы и структура управления организацией**

**1. Какому типу организационной структуры характерны следующие преимущества: стимулирует кооперацию функциональных специалистов; работа над различными проектами и в разных командах позволяет сотрудникам приобрести разнообразный опыт; возрастает доступность специализированных знаний и навыков:**

- а) матричная;
- б) линейно-функциональная;
- в) сетевая;
- г) горизонтального типа.

### **2. Что такое качество вертолета?**

- а) Способность менеджера перемещаться по вертикали власти без утраты доверия высшего руководства.
- б) Способность ненадолго приподняться над текущими делами, посмотреть, что же происходит с организацией, и снова вернуться к каждодневным заботам менеджера.
- в) Способность к быстрой служебной карьере
- г) Результат сертификации летательного аппарата

### **3. Что такое функциональная структура?**

- а) Организационная структура, основанная на определенных функциях, выполняемых ее сотрудниками.
- б) Организационная структура, в которой группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов.
- в) Организационная структура, в которой в качестве критерия объединения сотрудников в отделы выступает производимая продукция.
- г) Организационная структура, в которой отделы формируются в зависимости от выполняемых в данный момент функций.

### **4. Что такое механистическая структура?**

- а) Организационная структура, основанная на представлении об организации как о механизме, где каждый элемент имеет свое назначение
- б) Организационная структура, основанная на жестком закреплении рабочих задач за каждым сотрудником, отсутствием командной работы и централизованным принятием решений
- в) Организационная структура, основанная на делегировании полномочий и ответственности вышестоящих уровней нижестоящим
- г) Организационная структура, основанная на строгой иерархии целей и недопустимости параллельного выполнения нескольких работ одним сотрудником.

### **5. К особенностям дивизионального типа оргструктуры управления относятся:**

- а) Повышение эффективности централизованных решений;
- б) Минимизация дублирования в аппарате управления;
- в) усиление ориентации деятельности на конечный результат;
- г) Снижение потребности в менеджерах общего профиля.

### **6. К преимуществам матричной структуры управления относятся:**

- а) простое и ясное распределение прав и обязанностей;
- б) улучшение контроля со стороны руководителей высшего звена;

- в) лучшее использование высококвалифицированных специалистов;
- г) углубленная деловая и профессиональная специализация работников.

**7. Какому типу организационной структуры характерны следующие недостатки: возможен конфликт между продуктовыми группами\* интересы компании в целом могут быть принесены в жертву потребностям группы\* нередко возникает непроизводительная конкуренция между группами:**

- а) линейно-функциональная;
- б) дивизиональная;
- в) линейно-штабная;
- г) линейная;

**8. К преимуществам матричной структуры управления относятся:**

- а) простое и ясное распределение прав и обязанностей;
- б) улучшение контроля со стороны руководителей высшего звена;
- в) лучшее использование высококвалифицированных специалистов;
- г) углубленная деловая и профессиональная специализация работников

**9. Что такое плоская организация?**

- а) Организация с относительно небольшим количеством иерархических уровней
- б) Организация, в которой полномочия делегируются на нижестоящие уровни управления
- в) Организация, в которой менеджеры и рядовые работники уравниваются по бытовым условиям
- г) Организация, в которой используются результаты реинжиниринга бизнес-процессов.

**10. Директор предприятия должен исключать из своей практики подчинение каких-либо работников нескольким руководителям:**

- а) да;
- б) нет.

**11. Организационная структура отражает распределение властных полномочий в организации:**

- а) да ;
- б) нет;
- в) отчасти.

**12. Что такое процедурная справедливость?**

- а) Менеджмент осуществляется по справедливым процедурам.
- б) Отношение менеджера к подчиненным основывается на объективных критериях.
- в) Если решение относится к подобным друг другу индивидам, то оно должно в равной степени распространяться и на того, и на другого.
- г) Администрирование должно основываться на четких, понятных постоянно и непредвзято проводимых в жизнь правилах .

**13. К механистическим организационным структурам управления относится:**

- а) линейно-функциональная;
- б) проектная;
- в) матричная;
- г) сетевая.

**18. Полномочия делегируются:**

- а) должности;
- б) индивиду;
- в) процессу;

г) отделу.

**20. Когда для координации деятельности фирмы недостаточно чисто рыночных механизмов, а интеграция в рамках единой корпорации не обеспечивает гибкости системы возникают:**

- а) линейные структуры;
- б) проектные структуры;
- в) сетевые структуры;
- д) дивизиональные структуры.

**21. Норма управляемости зависит от целого ряда факторов (выберите несколько):**

- А) важности выполняемой работы;
- Б) уровня стандартизации трудовых процессов;
- В) внешней среды;
- Г) стратегии.

**22. Выберите ситуационные факторы от которых зависит проектирование организации:**

- А) внешняя среда;
- Б) стратегический выбор;
- В) маркетинг;
- Д) оперативное производство.

**23. Линейно-функциональная структура относится к**

- а) механистическим организационным структурам;
- б) органическим организационным структурам.

**24. Что такое система «елочки» и «матрешки» в организации**

- А) система распределение в организации прав и ответственности ;
- Б) масштаб управляемости;
- В) матричная система департаментализации;
- Д) общая схема мотивационного процесса.

**25. Недостатками линейно-функциональной структуры является (выберите несколько)**

- а) развитие предметных навыков у персонала;
- б) централизованный контроль важнейших решений;
- в) фрагментация стратегически важных моментов;
- г) перегруженность руководства оперативным решением проблем.

**26. Компаниями горизонтального типа являются:**

- а) эдхократические организации;
- б) линейно-функциональные;
- в) многомерные организации;
- г) матричные матричные.

**27. По какой типу организационной структуры построена фирма основой которой является автономная рабочая группа, которая получает статус центра прибыли или является самостоятельной компание,, каждое подразделение может быть организовано , как и организация в целом:**

- а) линейно-функциональная организация;
- б) матричная;
- в) многомерная;
- г) сетевая.

**28. Структура, где установлены устойчивые отношения координации и взаимодействия между самоуправляемыми фирмами является:**

- а) функциональной;
- б) сетевой;

в) многомерной;

г) матричной.

**29. Одна из директив успешного внедрения в жизнь делегирования полномочий гласит, что**

а) делегирование власти должно оставлять место для неопределенности и интерпретаций человека;

б) менеджеры должны воздерживаться от доведения стратегии до сведения подчиненных;

в) планирование должно проводиться отдельно в зависимости от уровня делегированных полномочий;

г) власть, делегируемая низшим уровням, должна быть ясно и четко определена.

**Тема 7. Мотивация деятельности**

**1. Характеристика мотивации, понятие потребности, мотива, мотивирования, стимула.**

**2. Теории содержания мотивации.**

**3. Теории процесса мотивации.**

**1. Содержательные теории мотивации основываются на:**

а) Представлении о справедливости вознаграждения;

б) Идеи об удовлетворенности трудом;

в) Концепции потребностей работника;

г) На концепции «гигиенических» факторов.

**2. Процессуальные теории мотивации основываются:**

а) на иерархии потребностей Маслоу;

б) на представлении о стремлении человека к самореализации;

в) на идее о значимости для человека процесса и выполнения работы;

г) на концепции «гигиенических факторов»;

д) на представлении, что человек по природе своей ленив.

**3. Верно ли утверждение, что выполнение рабочего задания, адекватного потребностям сотрудников, способствует достижению целей организации в значительно большей степени, чем работа, игнорирующая человеческие потребности:**

а) да

б) нет

**4. К процессуальным теориям мотивации относится:**

а) иерархия потребностей Маслоу;

б) теория справедливости;

в) концепция "гигиенических факторов Герцберга.

г) теория моделей.

**5. Согласно теории справедливости, ключевой проблемой является :**

а) социальное сравнение вознаграждений и усилий;

б) равенство вознаграждения;

в) равенство усилий;

г) абсолютная ценность награды.

**6. Какое утверждение относительно удовлетворенности работой самое правильное:**

а) она является причиной эффективности;

б) она может повлиять

на текучесть кадров;

в) ее трудно измерить;

г) она не влияет прогулы.

**7. Поскольку мотивация является универсальной концепцией, ее теории в равной степени применимы для всех культур.**

И Л

**8. Эти теории пытаются объяснить почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия**

- а) теории процесса мотивации;
- б) теории содержания процесса;
- в) теория Герцберга;
- г) теория \_\_\_\_\_ ожиданий.

**9. На какие факторы опираются теории мотивации (выберите несколько):**

- а) эмоциональные реакции;
- б) восприятие;
- в) цель;
- д) полномочия.

**10. Широко признанными концепциями этой группы являются: теория иерархии потребностей А.Маслоу, теория двух факторов Герцберга, теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда:**

- а) теории содержания процесса;
- б) теории процесса мотивации;
- в) теории справедливости;
- г) теория МакГрегора.

**11. В теории ERG Альдерфера нет эквивалента социальным потребностям по Маслоу.**

- а) И
- б) Л\*

**12. Согласно теории приобретенных потребностей МакКлелланда, высокая потребность в социальной власти включает в себя желание контролировать окружающих для выполнения задач группы или организации.**

- а) И\*
- б) Л

**13. Согласно теории справедливости, ощущение негативной несправедливости является мотивирующим состоянием, а ощущение позитивной несправедливости — нет.**

- а) И
- б) Л\*

**14. Внешнее вознаграждение — это положительно оцениваемый результат работы, получаемый непосредственно при выполнении работы.**

- а) И
- б) Л\*

**15. Содержательные теории, скорее всего, делают акцент на:**

- а) заслуженном подкреплении;
- б) наборе средств;
- в) справедливости;
- г) потребностях индивида.

**16. Человек с высокой мотивацией достижения, скорее всего, предпочтет в своей деятельности:**

- а) групповую работу;
- б) решение трудных задач;
- в) контроль над другими людьми;

г) слабую обратную связь или ее отсутствие.

## **Тема 8. Функция контроля**

### **1. Понятие и виды контроля.**

#### **2. Стадии процесса контроля.**

#### **3. Эффективность контрольных мероприятий.**

**1. Контроль, чтобы обеспечить достижения целей организации должен обладать следующим свойством:**

- а) Носить стратегический характер;
- б) Не быть гибким;
- в) Временной интервал между проведением измерений и оценок должен быть длительным;
- г) Контролирующий все детали работы.

#### **2. Информация - это**

- а) исходные данные, цифры и события;
- б) полезные знания, полученные посредством анализа данных.

#### **3. Система мониторинга - это**

- а) компьютерная система, предназначенная для обработки данных и предоставлению пользователю информации о производственном процессе;
- б) совокупность стандартов, аппаратных и программных средств, позволяющая организации обмениваться документами в электронном виде;
- в) система, функционирование которой основано на использовании логики принятия решений экспертом.

**4. Какой контроль существует в двух формах: стратегическом и оперативном:**

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

**5) Какая форма контроля подразумевает ценность совершаемых действий:**

- а) мониторинг;
- б) оценка;
- в) предварительный;
- г) текущий.

**6. На каком этапе мониторинга создается модель системы управления организацией:**

- а) 1 этап;
- б) 2 этап;
- в) 3 этап;
- г) 4 этап.

**7. Если в центре внимания находится зависимость между входами и выходами (измеряют степень их достижения в количественных и качественных показателях) то это:**

- а) оценка эффективности;
- б) оценка процесса;
- в) оценка влияния;
- г) стратегическая оценка.

**8. К характеристике эффективного контроля относится:**

- а) носит стратегический характер;
- б) детальный;
- в) ежедневный;
- г) негибкий.

**9. Внешний контроль осуществляют:**

- а) сами исполнители;
- б) руководство и спец. сотрудники;
- в) сотрудники другой организации.

**10. Заключительный контроль поддерживает мотивацию?**

Да                      Нет

**Тема 9. Личность, власть и авторитет менеджера**

**1. Власть принуждения, основывается на:**

- а) Страхе;
- б) Вознаграждение;
- в) Харизме;
- г) Признании

**2. Что относится к эффективным форме влияния на работников:**

- а) наказание;
- б) принуждение;
- в) убеждение;
- г) поощрение.

**3. Верно ли утверждение, что методы влияния руководителя зависят от специфики страны, в которой они применяются:**

- а) да;
- б) нет.

**4. Верно ли утверждение, что напряжение в отношениях между менеджментом и сотрудниками организации исчезает только в том случае, когда работники воспринимают цели компании как свои собственные, а деятельность организации рассматривается как соответствующая интересам общества:**

- а) да;
- б) нет.

**5. Верно ли утверждение, что менеджмент должен стремиться воздействовать и на объем власти и на поведение внешних заинтересованных групп:**

- а) да;
- б) нет.

**6. Такая форма власти, как власть эксперта, основывается на влиянии через:**

- а) разумную веру;
- б) традиции;
- в) вознаграждение;
- г) страхе.

**7. Авторитет — это пример власти, проистекающей из персональных, а не организационных источников.**

- а) И\*
- б) Л

**8. Власть позиции включает в себя способность контролировать поведение другого человека, апеллируя к его рассудку.**

- а) И
- б) Л\*

**9. Легитимная власть и формальная власть — это одно и то же.**

- а) И\*
- б) Л

**10. Власть, основанная на возможности вознаграждения, определяет то, на сколько менеджер может использовать внешние и внутренние награды для контроля над окружающими людьми.**



И Л

**11. Эксперименты Милгрэма демонстрируют, что люди с нежеланием подчиняются приказам представителей власти.**

И Л\*

**12. Основной урок экспериментов Милгрэма состоит в следующем:**

- а) американцы очень независимы и не желают никому подчиняться;
- б) люди готовы подчиняться приказам до тех пор, пока это не приносит страданий другому человеку ;
- в) люди будут подчиняться представителю власти даже в том случае, если это принесет страдания другому человеку;
- г) люди будут всегда подчиняться представителю власти;

**12. Способность контролировать поведение другого человека, поскольку благодаря усилиям индивида человек понимает желательность предлагаемой цели и разумность пути ее достижения -это:**

- а) рациональное убеждение;
- б) легитимная власть;
- в) вознаграждение;
- г) карательная власть.

**13. Рабочий, который ведет себя определенным способом для того, чтобы обеспечить благоприятные отношения с начальником, демонстрирует:**

- а) власть эксперта;
- б) власть вознаграждения;
- в) карательную власть;
- г) референтную \_\_\_\_\_ власть.

**14. Спектр требований со стороны власти, в рамках которого подчиненный реагирует, не подвергая указания критической оценке или осуждению, называется :**

- а) психологическим контрактом;
- б) зоной индифферентности;
- в) экспериментами Милгрэма;
- г) функциональным уровнем организационной политики;
- д) вектором власти.

**15. Логика, коалиция, торги и напористость — это стратегии для:**

- а) усиления личной власти;
- б) усиления власти позиции;
- в) осуществления референтной власти;
- г) осуществления влияния.

**Тема 10. Лидерство.**

1. Природа и определение понятия лидерства.
2. Подходы к изучению лидерства.
3. Концепции ситуационного лидерства.
4. Современные теории лидерства.

**1. Как Вы думаете высокая степень внимания к производству и к сотрудникам всегда ли эффективна**

**52**

- а) Да;
- б) Нет;
- в) отчасти.

**2. Директивное руководство целесообразно в ситуации, когда**

- а) подчиненные не разделяют цели менеджера и/или организации;
- б) подчиненные восприимчивы к «спускаемым» сверху решениям;
- в) задания нестандартные;

г) задания трудновыполнимые.

**3. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что**

- а) выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних;
- б) предполагается наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.
- в) лидер, в силу личностных качеств, способен оказывать глубокое воздействие на последователей.

**4. К ситуационному стилю лидерства относятся:**

- а) модель Фидлера;
- б) три стиля руководства;
- в) теория личных качеств;
- г) модель университета штата Огайо.

**5. Харизматический подход к лидерству исходит из того, что**

- а) выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних;
- б) предполагается наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.
- в) лидер, в силу личностных качеств, способен оказывать глубокое воздействие на последователей.

**6. Модель Херси и Бландашара относится к**

- а) традиционным стилям лидерства;
- б) ситуационным стилям лидерства;
- в) трем стилям руководства.
- Г) системному подходу.

**7. Какой наиболее эффективный, по мнению Р.Блэйка И Дж.Моутона, стиль руководства, характеризующийся высокой степенью внимания к людям, и производству:**

- а) командный стиль (9,9);
- б) стиль деревенского клуба (1,9);
- в) Стиль середины дороги (5,5);
- г) менеджмент заданий (9,1);

**8. В модели Р.Хауса рассматриваются две определяющие ситуацию независимые переменные, выделите их :**

- а) Характеристики задания и окружающей среды;
- б) характеристики подчиненных;
- в) высокая организованность производства;
- д) унифицированные процедуры

**9. В основе внимания современных теорий лидерства - идея трансформационного руководства. Трансформационные руководители, которые**

- а) обращаются к высоким идеалам и моральным ценностям сотрудников, побуждают подчиненных изменять прежние цели, потребности и стремления;
- б) оказывают влияние на поведение подчиненных, заключая с ними единовременные сделки.

**10. Согласно теории "управленческой решетки" Блейка-Моутона, наилучшим стилем руководства является стиль 9,9 (групповое руководство):**

- а) да ;
- б) нет.

**11. Какой из стилей руководства является более производительным :**

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) либеральный;
- д) партиссипативный.

**12. Какой из перечисленных стилей относятся к межличностным стилям разрешения конфликта:**

- а) разрешение конфликта через компромисс;
- б) введение интеграционного механизма;
- в) разведение частей организации;
- г) материальное стимулирование.

**Тема 11. Организационная культура.**

1. Концепция организационной культуры.
2. Развитие организационной культуры.
3. Модели влияния культуры на эффективность организации.
4. Влияние национальной культуры на культуру организации.

**1. Что такое культура высокого контекста?**

- а) Культура, в которой основная цель коммуникаций состоит в создании социальных взаимоотношений.
- б) Культура, в которой основная цель коммуникаций состоит в обмене фактами и информацией.
- в) Культура, в которой цель коммуникаций состоит в недопущении конфликтов.
- г) Культура, в которой цель коммуникаций состоит в построении правильных отношений между менеджером и подчиненными
- д) Культура, в которой цель коммуникаций состоит в передаче позитивной информации с целью распространения передового опыта.

**2. Корпоративная культура основана на (выберите общее):**

- а) Общепринятых нормах поведения;
- б) Правилах, определяемых руководством организации.
- в) Разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- г) Кодексе корпоративной этики;
- д) Национальных традициях.

**3. Важнейшая функция корпоративной культуры -это:**

- а) контроль над персоналом;
- б) воспитание персонала;
- в) поддержание самоидентичности и своеобразия организации;
- г) создание благоприятного имиджа.

**4. Выделите элементы поверхностного уровня организационной культуры:**

- а) архитектура, символы, язык;
- б) ценности, верования;
- в) базовые предположения индивида;
- г) принципы.

**5. Какой фактор риска несет в себя сильная единая организационная культура:**

- а) тормозящий эффект на инициативу;
- б) долгосрочность ориентации;
- в) дистанцию власти;
- г) авторитарность.

**6. Кто выделил следующие элементы культуры: артефакты и этикет, поведения и действия, мораль, убеждения и ценности:**

- а) У.Холл;
- б) Э.Шайн;
- в) Ч. Хэнди;
- г) М.Портер.

**7. Культура, в которой доминирует руководитель организации, оказывающий сильное влияние на деятельность сотрудников-это**

- а) Культура власти;
- б) Культура роли;
- в) Культура заданий;
- г) культура личности

**8. Культура в которой на деятельность сотрудников существенно влияют пожелания индивидов-членов организации-это**

- а) Культура власти;
- б) Культура роли;
- в) Культура заданий;
- г) Культура \_\_\_\_\_ личности.

**9. Что из указанного ниже относится к «объективной организационной культуре»:**

- А) вера и ожидания;
- Б) нормы роли;
- В) рабочее пространство;
- Г) мебель и оборудование.

**10. Что из указанного ниже относится к «глубокому уровню» («базовые предположения») изучения организационной культуры:**

- А) отношения ко времени;
- Б) наблюдаемые образцы поведения;
- В) ценностные ориентации
- Г) отношение к человеку.

**Тема 12. Управление конфликтами.**

**1. Организационные конфликты, их типы.**

**2. Управление конфликтной ситуацией.**

**1. Конфликт в организации должен рассматриваться :**

- а) как нежелательное явление;
- б) как свидетельство неблагополучия организации;
- в) как явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию;
- г) как позитивное явление.

**2. Фундаментальные разногласия в отношении целей или поставленных задач, а также средств их достижения это-**

- а) существенный конфликт;
- б) эмоциональный конфликт.

**3. если человек должен делать выбор между двумя позитивными и в равной степени привлекательными альтернативами, то это конфликт типа**

- а) «приближение – приближение»;
- б) «избегание-избегание»;
- в) «приближение-избегание».

**4. Если происходит конфликт между двумя или более индивидами, находящимися в оппозиции друг другу, то это**

- а) межличностный конфликт;

б) функциональный конфликт.

**5. К межличностным стилям разрешения конфликта относятся:**

- а) метод уклонения;
- б) структурные методы;
- в) косвенные методы

**6. При каком из следующих стилей разрешения конфликта выигрывают обе стороны:**

- а) уход от конфликта;
- б) компромисс
- в) сотрудничество;
- г) войти в положение другой стороны.

**7. Каким из следующих уровней организационных конфликтов лучше всего управлять с помощью структурных методов:**

- а) межличностным;
- б) внутригрупповым
- в) внутриорганизационным;
- г) внеорганизационным.

**8. конфликт всегда носит положительный характер?**

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

**9. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если \_\_\_\_\_ эти ситуации связаны с минимальными личными потерями или угрозами.**

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

**10. Дисфункциональный конфликт способствует повышению эффективности организации**

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

**Тема 13. Организационные изменения.**

**1. Обязательно ли преодолевать сопротивление преобразованиям в организации:**

- а) да;
- б) нет.

**2. Организационные изменения чаще всего терпят неудачу вследствие:**

- а) неправильная последовательности действий;
- б) консервативности людей;
- в) внешних обстоятельств;
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений; это

**3. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов, как результат резкое улучшение количественно измеряемых показателей - это**

- а) концепция реинжиниринга бизнеса;
- б) Эволюционная концепция .

**4. Когда инициаторы не обладают всей информацией и когда другие имеют значительные силы используется метод:**

- а) участие и вовлеченность;
- б) помощь и поддержка;
- в) переговоры и соглашения;
- г) манипуляции и кооптация.

**5. ж сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.**

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

**6. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, необходимо разрешить группе участвовать в принятии**

решений.

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

7.Руководителю необходимо знать методы устранения конфликтов.

Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

8. Что из нижеперечисленного относится к причинам для организационных изменений:

- а) развитие информационных технологий;
- б) смена руководителя;
- в)глобализация рынка;
- г) изменение валютного курса.

9. Что из перечисленного ниже относится к индивидуаному сопротивлению изменениям:

- а)организационная культура;
- б)восприятие;
- в)ограниченность ресурсов;
- г)боязнь неизвестного

10.Какая из указанных моделей проведения организационных изменений не включает этапа «исследования»

- а)трехшаговая модель;
- б)«исследование-действия»;
- в)реинжиниринг бизнес-процессов;
- д)модель планируемых изменений?

*Литература, используемая при составлении методических рекомендаций*

6) Веснин В. Р. Основы менеджмента. М, 2006.

7) Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. 3-е изд. М.Экономистъ, 2006..

8) Герчакова И.Н Менеджмент: Учебник.3-е изд.,испр.и доп.-М.:ЮНИТИ

9) Бодди Д.,Пэйтон Р. Основы менеджмента:пер. с англ./Под ред Ю.Н.Каптуревского – СПб:Питер,1999.-816 с.

10) Менеджмент: Учебник для вузов/Под ред. Проф.М.М. Максимцова , проф. М.А.Комарова.-«-е изд., перераб. И доп.-М.:ЮНИТИ-ДАНА, Единство,2002.-359с. \_\_