

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего**  
**образования**  
**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ**  
**УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»**  
**(ТУСУР)**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе

38.03.01, Экономика, очная, заочная  
38.03.02, Менеджмент, очная, заочная  
38.03.03, Управление персоналом, очная, заочная

Автор:  
к.э.н., доцент кафедры Менеджмента  
Т.Д.Санникова

2018

## Содержание

1. Общие положения.....	3
2. Задания к практическим занятиям.....	5
2.1 Темы опросов на практических занятиях.....	5
2.2 Примеры ситуационных задач по темам практических занятий .....	6
3. Самостоятельная работа.....	18
3.1 Цели и задачи самостоятельной работы студентов.....	18
3.2 Формы самостоятельной работы.....	18
3.3 Вопросы на самоподготовку .....	19
4. Тестовые задания.....	20
5. Список литературы для самостоятельного изучения.....	27

## 1 Общие положения

Менеджмент, являясь дисциплиной практического характера, связан с изменяющимися типами поведения, развития людей, достижением целей и получением результатов. Не имея определенного багажа знаний об эволюции идей в менеджменте, теориях и научных школах, менеджеры могут действовать только на основе интуиции, что далеко не всегда является эффективным. Деятельность современного эффективного менеджера предполагает значительное расширение сферы управления и самоуправления, увеличение объема и усложнение характера выполняемых управляющими работ. Существенно растет и ответственность за своевременность и качество принимаемых решений. Все большее значение приобретает и решение вопросов, связанных с управлением персоналом, занимающим ключевое положение в ресурсах организации. Высокие требования предъявляются к профессионализму управленческого персонала.

**Целью** практической и самостоятельной работы студентов по дисциплине является формирование комплекса знаний об эволюции менеджмента, функциях менеджмента, а также умений и навыков анализа и принятия управленческих решений, которые позволят им в будущем применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к организационной системе, выбирать и применять методы управления, соответствующие параметрам проблемных ситуаций, а также методы саморазвития и самоорганизации.

### **Задачи:**

- дать теоретические знания о менеджменте как науке и его эволюции;
- дать теоретические знания об основных функциях менеджмента и законах организации;
- сформировать навыки использования информации о внутренней и внешней среде организации для решения управленческих задач;
- сформировать умение выбора организационной структуры, распределения и делегирования полномочий;
- сформировать навыки анализ рыночных и специфических рисков, использования его результатов для принятия управленческих решений;
- сформировать навыки планирования и осуществления мероприятий;
- сформировать умение разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе в мультикультурных и полиэтнических коллективах;
- сформировать навыки самоорганизации и самообразования.

**Требования к результатам практической и самостоятельной работы студентов по дисциплине:**

Студент должен **знать:**

- основные школы менеджмента, этапы развития менеджмента в XX веке;
- модели менеджмента и подходы к управлению человеческими ресурсами;
- законы организации и функции менеджмента;
- подходы к проектированию организационных структур;
- методы планирования, организации, мотивации и контроля;
- методы анализа социально-экономических проблем и процессов в организации;
- методы принятия управленческих решений;
- методы управления различными коллективами и разрешения конфликтных ситуаций;
- методы самоорганизации и самообразования.

Студент должен **уметь**:

- применять теоретические положения основных школ менеджмента в управленческой деятельности по отношению к различным коллективам и ситуациям;
- выбирать подходы к проектированию организационных структур в соответствии с характеристиками организационной деятельности;
- применять методы планирования, организации, мотивации и контроля в профессиональной деятельности для решения различных социально-экономических проблем;
- применять методы анализа организационных проблем и принятия управленческих решений;
- находить и применять методы разрешения конфликтов в различных коллективах;
- применять инструменты самоорганизации и самообразования;

Студент должен **владеть**:

- навыками проектирования организационных структур;
- навыками сбора, обработки и анализа информации о внутренней и внешней среде организации;
- навыками планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий;
- навыками принятия управленческих решений с учетом сопутствующих рисков;
- способностью толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- навыками самоорганизации и самообразования.

## 2 Задания к практическим занятиям

Практические занятия по дисциплине проходят в виде опросов и решения ситуационных задач по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

### 2.1 Темы опросов на практических занятиях:

1. Школа научного управления Ф.Тейлора.
2. Административная школа менеджмента А.Файоля.
3. Бюрократическая школа М.Вебера.
4. Представители школы человеческих отношений и школы поведенческих наук.
5. Эмпирическая и количественная школы менеджмента.
6. Советская школа управления.
7. Стратегический и маркетинг-менеджмент.
8. Организация как система управления.
9. Законы организации.
10. Жизненный цикл организации.
11. Внешняя и внутренняя среда организации.
12. Этапы процесса планирования.
13. Содержание и формы составления плана.
14. Основные законы рациональной организации.
15. Разработка организационных структур.
16. Понятие и основные теории мотивации.
17. Система материальной и нематериальной мотивации.
18. Контроль: понятие, виды и функции.
19. Анализ и диагностика проблемной ситуации.
20. Методы причинно-следственного анализа.
21. Виды прогнозов при принятии решений.
22. Оценка альтернатив и методы выбора альтернатив.
23. Методы определения рисков решений.
24. Оформление решения. Методы реализации решений.
25. Обратная связь. Методы оценки результата.
26. Структура процесса организационных коммуникаций.
27. Диагностика конфликта. Методы управления конфликтами с учетом характеристик межкультурной среды.
28. Формирование коллектива и организационной культуры.
29. Мотивация организационного поведения в разных культурах. Кросс-культурная коммуникация.
30. Этнические стереотипы и национальный менталитет.

## **2.2 Примеры ситуационных задач по темам практических занятий:**

### **1 Школа научного управления Ф.Тейлора.**

Каким образом можно применять методы и положения этой школы в современных российских организациях? Привести аргументы, примеры из конкретных сфер предпринимательской деятельности. Как можно минусы этой школы превратить в плюсы? (пример – деление ответственности пополам можно использовать для вовлечения работников в процесс принятия решений). – Групповая работа.

### **2 Административная школа менеджмента А.Файоля.**

Если бы вы были владельцем и руководителем малого предприятия (примерно 25 человек, сферу деятельности студент выбирает по желанию из тех, о которых имеет представление), как бы вы использовали в своей работе принципы Файоля?

2.1 Проранжировать принципы по степени важности (на взгляд студента), аргументировать.

2.2 Выбрать те принципы, без которых вы не мыслите своей будущей деятельности.

2.3 Выбрать те принципы, без которых, по вашему мнению, можно обойтись сегодня.

– Индивидуальное задание.

### **3 Бюрократическая школа М.Вебера.**

3.1 Что из этой школы подходит современным российским предприятиям, а что категорически нет.

3.2 В каких сферах деятельности полезно применять положения Вебера (какие конкретно).

3.3 Для каких сфер организационной деятельности школа Вебера не подходит совсем (примеры).

– Групповая работа.

### **4 Представители школы человеческих отношений и школы поведенческих наук.**

4.1 Каким образом в управлении российским предприятием можно использовать предложения и выводы М.Фоллет, Э.Мэйо, Ч.Барнарда?

– Групповая работа.

4.2 Какие аспекты двухфакторной теории мотивации Герцберга могут быть подвергнуты критике (с точки зрения российского бизнеса)? Как Вы считаете, способствовала ли эта теория лучшему пониманию того, чем люди непосредственно мотивируются в работе (повышают производительность труда)? Обоснуйте свою точку зрения.

– Индивидуальное задание.

### **5 Эмпирическая и количественная школы менеджмента.**

5.1. Задание: Питер Друкер считал, что управленческая элита является основой бизнеса и должна играть ведущую роль в развитии современного бизнеса и современного общества.

Что такое управленческая элита бизнеса?

Кто, по вашему мнению, сегодня является управленческой элитой российского бизнеса? Составьте список имен (5 – 7), аргументируйте.

Проранжируйте людей из списка по степени влияния на развитие российского общества.

Сделайте презентацию, 1 слайд – 1 бизнесмен.

## 5.2. Ответьте на вопросы теста:

1. Количественную школу менеджмента основали
  - 1) Саймон и Марч
  - 2) Саймон и Гарфункл
  - 3) Аузан и Саймон
  
2. По мнению Г.Саймона сущность управленческой деятельности составляют
  - 1) бизнес-процессы
  - 2) процессы принятия решений
  - 3) процессы управления персоналом
  - 4) организационные отношения
  
3. Процесс принятия решения заканчивается, когда
  - 1) издается приказ или распоряжение
  - 2) осуществляется реализация решения
  - 3) выбирается альтернатива
  
4. Джеймс Марч считал, что критерием правильности решения является
  - 1) социальная эффективность
  - 2) технологическая эффективность
  - 3) экономическая эффективность
  
5. «Экономический» человек:
  - 1) способен просчитать все последствия принятия решения и максимизировать свою выгоду
  - 2) ограничен в принятии решения, т.к. не знает все возможности выбора
  - 3) всегда выбирает удовлетворительное решение с помощью простого алгоритма
  
6. Концепция ограниченной рациональности заключается в том, что
  - 1) возможности руководителей решать организационные вопросы должны соответствовать должности
  - 2) поведение работника в процессе трудовой деятельности иррационально
  - 3) способности человека не соответствуют масштабам проблем, решаемых для рационализации поведения
  
7. Саймон получил Нобелевскую премию за определение
  - 1) каким образом принимается решение при ограниченной рациональности
  - 2) какие стадии и этапы проходит процесс принятия решений в организации
  - 3) какие ограничения существуют для принятия решений

8. К когнитивным ограничениям принятия решений относятся
  - 1) политические интересы
  - 2) организационная анархия
  - 3) интеллектуальные способности
  
9. Оппортунистическое поведение свойственно
  - 1) только экономическим субъектам развитой рыночной экономики
  - 2) практически всем экономическим субъектам
  - 3) исключительно чиновникам на государственной службе
  
10. Джордж Акерлоф получил Нобелевскую премию за модель рынка
  - 1) «грейпфрутов»
  - 2) «лимонов»
  - 3) «бананов»
  
11. Асимметрия информации – это ситуация, когда
  - 1) покупатель знает больше, чем продавец
  - 2) продавец знает больше, чем покупатель
  - 3) продавец и покупатель вообще не владеют информацией
  
12. Ухудшающий отбор – это
  - 1) отрицательная селекция на рынке товаров и услуг
  - 2) результат совершенной конкуренции на рынке товаров и услуг
  - 3) ситуация, ведущая к экономическому процветанию потребителей товаров и услуг

## 6 Советская школа управления.

6.1. Охарактеризуйте принципы советской модели менеджмента.

Проведите сравнительный анализ советской модели и современной модели управления в российских организациях.

6.2. Ответьте на вопросы теста:

1. Науку «социальная инженерия» предложил
  - 1) Гастев
  - 2) Керженцев
  - 3) Витке
  - 4) Канторович
  
2. Керженцев в своей теории организационной деятельности определил общие черты в управлении, к которым относятся
  - 1) учет и контроль
  - 2) мотивация и стимулирование
  - 3) цели и задачи
  - 4) прогнозирование и анализ
  
3. Керженцев считал, что научная организация труда
  - 1) это дело высшего руководства организации
  - 2) невозможна без поддержки широких народных масс
  - 3) строится на жестких алгоритмах без какой-либо инициативы снизу

4. Н.Витке в своих работах опередил
  - 1) Файоля и Тейлора
  - 2) Эмерсона и Вебера
  - 3) Фоллет и Мэйо
  - 4) Саймона и Марча
  
5. Н.Витке считал, что удовлетворенность трудом человеку дает ощущение
  - 1) справедливости вознаграждения в соответствии с затратами труда
  - 2) отсутствия затруднений и напряженности в процессе труда
  - 3) собственной силы в преодолении сопротивления
  
6. Вопросы авторитета руководителя рассматривали
  - 1) Л.Канторович и его последователи
  - 2) Н.Витке и его сторонники
  - 3) П.Керженцев и его соратники
  
7. Теория оптимального планирования народного хозяйства базируется на применении
  - 1) математических методов
  - 2) социологических методов
  - 3) методов принятия управленческих решений
  
8. И.Н. Бутаков был сторонником
  - 1) коллегиальности в управлении
  - 2) единоличного принятия решений
  - 3) отсутствия иерархических структур на производстве
  
9. Теория административной емкости Ф.Дунаевского относится к способности управляющих
  - 1) принимать решения в условиях неопределенности
  - 2) руководить определенным количеством подчиненных
  - 3) планировать процессы переработки ресурсов в продукт
  
10. Расширение административной емкости, по мнению Дунаевского, ведет к
  - 1) заговариванию
  - 2) информатизации
  - 3) бюрократизации
  - 4) повышению квалификации
  
11. Административная емкость – это то же, что и норма
  - 1) управляемости
  - 2) прибыли
  - 3) численности персонала
  - 4) времени обслуживания
  
12. Советской школе менеджмента был присущ
  - 1) коммунизм
  - 2) институционализм
  - 3) патернализм

## 7. Стратегический и маркетинг-менеджмент.

### Ситуация 1.

В банке назрел конфликт между двумя начальниками ведущих департаментов по поводу сбалансированности прав и ответственности: одна из сторон считает, что ей делегировано гораздо больше полномочий, а з/плата одинаковая.

1) Какие роли должен в этой ситуации выполнить директор?

2) Банк многофилиальный, межрегиональный. В головной организации около 500 человек, в филиалах в общем еще 2000. Как можно определить структуру банка (по Минцбергу)?

Ситуация 2.

На предприятии упали продажи, соответственно, прибыль и з/п. Рабочие недовольны и открыто выражают протест. Возникла опасность внутреннего саботажа.

1) Какие роли в этой ситуации должен выполнять первый руководитель?

2) Предприятие среднее, сборочное производство, общее количество персонала – 300 человек, из них половина – высококвалифицированные рабочие. Как можно определить структуру предприятия (по Минцбергу)?

Ситуация 3.

Компания готовится к реализации крупного стратегического проекта – разработка, производство и вывод на рынок нового продукта.

1) Какие роли при этом выполняют генеральный директор, начальник службы управления персоналом, директор по маркетингу, финансовый директор?

2) Предприятие – многоцелевая корпорация, отрасль – высокие технологии, кадры – 4200 человек. Как можно определить структуру компании (по Минцбергу)?

Ситуация 4.

Рекламное агентство хочет получить выгодный заказ у крупной корпорации на разработку PR-кампании (продвижение бренда).

1) Какие роли должны выполнять директор агентства и креативный директор?

2) Агентство не так давно на рынке, кадры – 20 человек творческих специальностей (копирайтеры, дизайнеры и т.д.). Как можно определить структуру агентства (по Минцбергу)?

## 8 Организация как система управления.

Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (кафе, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

Описать характеристики одной из перечисленных организаций, заполнив табл.

Основные характеристики	Функции менеджмента

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

- цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);
- форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.);
- уровень формализации (неформальная, формальная);
- отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);
- этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив следующую табл.

Позитивные		Негативные	
для внешней среды	для работников	для внешней среды	для работников

Провести по результатам заполнения таблиц групповое обсуждение полученных данных.

## 9 Законы организации.

1. Банк. В экономике кризис, упал платежеспособный спрос на банковские кредиты. Что нужно сделать с организационной системой, используя системный подход (структура-персонал-управление-производство-финансы-маркетинг)?

2. Предприятие. Просочилась информация о предстоящем выводе на рынок конкурентом продукта-аналога. Что нужно сделать с организационной системой, используя системный подход (структура-персонал-управление-производство-финансы-маркетинг)?

3. Стартап. Закончена разработка, решено самостоятельно производить продукт и продвигать его на рынок. Что нужно сделать с организационной системой, используя системный подход (структура-персонал-управление-производство-финансы-маркетинг)?

Использовать законы синергии, самосохранения, развития, единства анализа и синтеза, информированности-упорядоченности, композиции-пропорциональности, специфические законы.

## 10 Жизненный цикл организации.

Составьте алгоритм управленческих действий с целью продлить жизненный цикл для данных организаций на данном этапе.

1. Стартап. Цель – реализация бизнес-идеи по производству инновационного утеплителя для строительных работ. Этап – выхаживание.

2. Общественная благотворительная организация «Поддержка медицинских исследований», только что зарегистрирована. Цель – способствовать исследованиям ученого-хирурга. Этап цикла – младенчество.

3. Малый бизнес в сфере инновационных разработок. Основатель – ученый с пакетом идей. Есть команда единомышленников. Этап цикла – детство.

4. Интернет-провайдер в городе средней величины, владелец – энтузиаст и специалист в своем деле. Пытается расширяться, в том числе растет число сотрудников. Конкурентная ситуация сложная. Этап – юность.

5. Региональный банк. Вышел на стабильную клиентскую базу, застолбил нишу на рынке. Руководство довольно, им хватает. Этап – поздний расцвет/стабильность.

6. Успешное производство продуктов питания. Руководство довольно сложившейся рыночной ситуацией, считает успех своей исключительно заслугой, стремится поддерживать статус-кво. Этап цикла – аристократизм.

7. Торговая организация, сеть. Давно на рынке, осуществила экспансию в соседние регионы. В жесткой конкурентной ситуации спасается демпингом. Клиенты недовольны качеством продуктов и обслуживания. Этап – бюрократизация.

## 11 Внешняя и внутренняя среда организации.

Задание:

Проведите анализ влияния внешней среды на внутреннюю среду любой выбранной вами организации по следующей схеме:

Экономические факторы
Политические факторы
Социальные факторы
Технологические факторы
Культурные факторы
Международные факторы
Демографические факторы
Потребители
Конкуренты
Поставщики/партнеры
Гос. и мун. органы власти

## 12 Этапы процесса планирования.

Задание 1. Составьте для реально существующей или спроектированной вами организации план проведения оценки персонала, в котором будут определены мероприятия по выполнению процедуры оценки, сроки их исполнения, а также работники, ответственные за каждое мероприятие.

Задание 2. Составьте планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов: семинары по повышению компьютерной грамотности; тренинг продаж; тренинг управленческих навыков.

## 13 Содержание и формы составления плана.

Заполните таблицу:

Организация	Основные функции менеджмента
	Планирование
Магазин (пример)	Регламентирование объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров
Автозавод	
Университет	
Ресторан	
Спортивный комплекс	
Выбранная вами организация	

## 14 Основные законы рациональной организации.

Задание:

- нарисовать рациональную организационную структуру, соответствующую виду деятельности и размеру организации
- составить список документов, необходимых для функционирования созданной структуры

1. Универсальный банк среднего размера (200 работников, ПАО).
2. Рекламное агентство (25 сотрудников, ООО).
3. Небольшой вуз (50 чел., академия бизнеса, НОУ)
4. Швейная фабрика (100 работников, постельное белье, столовые и кухонные принадлежности, ООО)
5. Кондитерская фабрика (70 работников, ЗАО)
6. Инновационная компания-разработчик, хай-тек (35 чел., ООО)

## 15 Разработка организационных структур.

Разработать организационную структуру среднего предприятия (нарисовать блок-схему).

Например:

1. Филиал крупного вуза
2. Региональный банк
3. Производственное предприятие (мебель, пищевые продукты, кондитерские изделия, одежда и т.п.)
4. Крупное рекламное агентство
5. Крупная типография
6. Инновационное предприятие (исследования и разработки)
7. Средняя торговая сеть
8. Сеть фитнес-клубов

Определить тип структуры, обосновать выбор (перечислить факторы, повлиявшие на выбор структуры).

Распределить полномочия по уровням управления.

## 16 Понятие и основные теории мотивации.

1) Какие методы и приемы мотивации могут быть предложены на базе Теорий X и Y для конкретных организаций? Какие минусы можно выделить при применении этих теорий (с примерами).

2) Для каких конкретных организаций могут быть предложены методы мотивации на базе Теории Z? Какие минусы можно выделить при применении этой теории (с примерами).

## 17 Система материальной и нематериальной мотивации.

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.

4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив,
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

#### Постановка задачи

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.
2. Проранжировать выбранные 10 мотивов — определить их приоритетность.

#### 18 Контроль: понятие, виды и функции.

С позиций генерального директора конкретного предприятия определите, контроль каких процессов вы будете осуществлять с помощью ваших менеджеров? Составьте и заполните таблицу.

Таблица – Содержание контрольных мероприятий в компании

Сфера	Содержание контрольных мероприятий	Комментарии
Персонал		
Производство		
Продажи		
Другие важные для предприятия сферы		

#### 19 Анализ и диагностика проблемной ситуации. Методы причинно-следственного анализа.

Ситуация: на предприятии участились случаи рекламаций на продукцию со стороны партнеров.

- 1) Постройте диаграмму Исикавы для диагностики причинно-следственных связей.
- 2) Дополните диаграмму методом «5 почему».

#### 20 Виды прогнозов при принятии решений.

Задание: составьте прогнозные сценарии для различных организаций в условиях санкционной политики западных стран:

Автозавод
Университет
Ресторан
Спортивный комплекс
Выбранная вами организация

## 21 Оценка альтернатив и методы выбора альтернатив.

Ситуационная задача:

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

В данной ситуации директор может принять одно из следующих решений:

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

Какое из предложенных решений наиболее правильное? Какие критерии применяются при выборе альтернатив? Какие отрицательные последствия могут вызвать неприемлемые решения?

## 22 Методы определения рисков решения.

Ситуационная задача:

Место работы: больница, медсестринская служба. Ваша должность: старшая сестра больницы.

Больница, в которой вы работаете, испытывает нехватку кадров. Ваш начальник попросил вас выделить трех из двенадцати медсестер, находящихся у вас в подчинении, для того, чтобы они два-три дня поработали в другом отделении, где сложилось критическое положение.

Работа, которую им предстоит выполнять, хорошо им знакома и не требует дополнительных навыков и знаний. Вы можете выбрать любую из ваших подчиненных, так как им предстоит заниматься практически тем же, что они делают на своем постоянном рабочем месте.

Вы хорошо знаете своих сотрудниц и легко можете назначить трех из них для этой работы. Отсутствие трех человек в течение нескольких дней не повлияет на эффективность и качество работы вашего отделения.

Чем вы будете руководствоваться при отборе сестер для временной работы в другом отделении? Какие риски возникают при принятии данного управленческого решения?

## 23 Структура процесса организационных коммуникаций.

Вы – менеджер фирмы и вам предстоят переговоры, очень важные для вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества вашего с ним сотрудничества, сопровождая вашу речь энергичными жестами. Но затем вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает

смотреть вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия вы предпримете?

## 24 Диагностика конфликта.

Ситуационная задача:

В банке был последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну огромная очередь. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молодая девушка – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир, женщина 45 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Вопросы:

1. Кто разжег конфликт?
2. Насколько обоснованы действия молодого кассира?
3. Насколько объективна критика его старшего коллеги?
4. Как оценить правильность действий каждого из работников?
5. Как может быть разрешен конфликт?

## 25 Формирование коллектива и организационной культуры.

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
  - Уволить несогласного лидера;
  - Проигнорировать его мнение;
  - Привлечь на свою сторону;
  - Прочее (обосновать).

## 26 Мотивация организационного поведения в разных культурах. Кросс-культурная коммуникация.

Ситуационная задача:

Вы являетесь менеджером по работе с персоналом в многонациональной компании и часто замечаете, что, хотя всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать работник, ускользает от вас, и вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время вы допустили некоторые ошибки в работе.

Вопросы:

1. В чем может заключаться причина непонимания?
2. Что вам нужно предпринять для избежания ошибок?

## 27 Этнические стереотипы и национальный менталитет.

Ситуационная задача:

Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях.

Вопросы:

1. Чем может быть вызвано такое отношение партнеров?
2. Как Вы поведете себя?

## **3 Самостоятельная работа**

### **3.1 Цели и задачи самостоятельной работы студентов**

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических занятиях, при написании выпускной квалификационной работы, для эффективной подготовки к итоговым зачетам и экзаменам.

Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

### **3.2 Формы самостоятельной работы:**

- индивидуальное занятие (домашние занятия);
- конспектирование лекций;
- получение консультаций для разъяснений по вопросам изучаемой дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям, проводимым с использованием активных форм обучения (дискуссия).

Для закрепления и систематизации знаний, при самостоятельной работе обучающегося используется:

- чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);
- конспектирование литературы;
- работа со словарями и справочниками;

- исследовательская работа;
- использование аудио- и видеозаписи;
- работа с электронными информационными ресурсами и ресурсами Internet;
- работа с конспектами лекции (обработка текста; составление плана и тезисов ответа; ответы на контрольные вопросы);
- подготовка докладов к выступлению на конференциях ТУСУР;
- работа с компьютерными программами;
- подготовка к сдаче зачета и экзамена.

### **3.3 Вопросы на самоподготовку:**

1. Школы менеджмента первой половины XX века
2. Школы менеджмента второй половины XX века
3. Показатели эффективности организационной системы
4. Организация как система управления.
5. Подходы и методы планирования.
6. Организация: основные законы рациональной организации.
7. Типы адаптивных структур.
8. Типы виртуальных структур.
9. Показатели эффективности организационной структуры.
10. Подходы к проектированию организационных структур: методы аналогий, организационного моделирования, нормативный, системно-целевой.
11. Разработка документационного обеспечения производственных процессов и процессов управления.
12. Регулирование и координация организационных процессов.
13. Система материальной и нематериальной мотивации.
14. Принципы контроля. Требования-критерии контроля.
15. Уровни принятия решений и формализация решений.
16. Классификация проблем.
17. Неопределенность и риски.
18. Поле альтернатив и дерево целей.
19. Требования к целям и формирование системы оценки.
20. Количественные и качественные методы прогнозирования.
21. Экспертные методы.
22. Идентификация и ранжирование рисков
23. Факторы качества управленческих решений.
24. Мотивация организационного поведения в разных культурах.
25. Понятие культурной адаптации. Кросс-культурная коммуникация.
26. Принципы управления мультикультурным коллективом.
27. Полиэтнические коллективы.
28. Межэтническое воздействие.
29. Управление сотрудниками разных религий.

#### 4. Тестовые задания

1. Какие потребности выделил в своей пирамиде Абрахам Маслоу?
  - 1) в самовыражении
  - 2) во власти
  - 3) в безопасности
  - 4) в успехе
  
2. Для удовлетворения потребности работников в поддержании социальных контактов, принадлежности к организации необходимо
  - 1) периодически проводить совещания
  - 2) высоко оценивать и поощрять работника
  - 3) не разрушать без нужды неформальные группы
  - 4) обеспечивать переподготовку, повышение квалификации
  
3. Какие потребности выделил в своей теории Дэвид МакКлелланд?
  - 1) в самовыражении
  - 2) во власти
  - 3) в безопасности
  - 4) в успехе
  
4. Что относится к мотиваторам согласно теории Фредерика Герцберга?
  - 1) отношения с коллегами
  - 2) ответственность
  - 3) личный рост
  - 4) зарплата
  
5. Теория справедливости базируется на понятиях:
  - 1) личный вклад и отдача от работы
  - 2) отношение начальника и уважение коллег
  - 3) личностный рост и деловая карьера
  - 4) потребность и степень ее удовлетворения
  
6. Обеспечить справедливость при оплате труда можно
  - 1) сохраняя в тайне суммы выплат
  - 2) установив всем работникам одинаковую зарплату и отменив поощрения
  - 3) установив переменную часть зарплаты в зависимости от результатов труда
  
7. Валентность в теории ожиданий Виктора Врума – это
  - 1) ценность ожидаемого вознаграждения для работника
  - 2) ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты
  - 3) удовлетворение потребности благодаря правильно выбранному типу поведения
  
8. Теория Y предполагает, что
  - 1) изобретательность и креативность широко распространена среди населения
  - 2) в индустриальном обществе интеллектуальный потенциал человека полностью используется
  - 3) работники представляют собой детали организационного механизма
  - 4) работники – прирожденные лентяи и нуждаются в строгом контроле
  
9. Для мотивирования группы важно
  - 1) испытать общий успех групповой работы

- 2) не увлекаться общегрупповыми мероприятиями
  - 3) поддерживать веру в реальность групповых целей
  - 4) дать работнику возможность выделиться среди членов группы
10. Эффективность работы команды обеспечивают
- 1) реалистичный план
  - 2) приемлемые правила и процедуры
  - 3) слабо связанные друг с другом задачи
  - 4) количество участников более 20 человек
11. Явление, когда общая производительность группы существенно больше простой суммы производительности отдельных ее членов, называется
- 1) общность целей
  - 2) взаимозависимость
  - 3) отрицательный синергизм
  - 4) положительный синергизм
12. Положительному синергизму команды способствует
- 1) равное отношение к членам команды
  - 2) строгая иерархия и субординация в команде
  - 3) поощрение конкуренции и критики в команде
13. Выберите нормы высокоэффективных команд:
- 1) взаимоуважение
  - 2) работа без отдыха
  - 3) конфиденциальность
  - 4) наличие закрытых тем
  - 5) замалчивание просчетов и промахов
14. Легитимная власть основывается на
- 1) должностной иерархии организации
  - 2) профессиональных знаниях человека
  - 3) личностных характеристиках
15. Работник подчиняется должности, а не человеку, если власть
- 1) экспертная
  - 2) легитимная
  - 3) референтная
16. Стратегическое управление
- 1) опирается на производственный потенциал как основу организации
  - 2) проводит политику антагонизма по отношению к внешней среде
  - 3) опирается на человеческий потенциал как основу организации
17. Отметьте верное утверждение:
- 1) изменение политической и экономической обстановки в стране и мире не влияет на организацию, у которой есть стратегический план
  - 2) результатом стратегического планирования является жестко запрограммированный документ – план развития производства
  - 3) главной целью стратегического планирования является выживание организации в долгосрочной перспективе

18. Внешними факторами, влияющими на стратегическое положение компании, являются:
- 1) привлекательность отрасли и уровень конкуренции
  - 2) общие ценности и корпоративная культура
  - 3) возможности компании и угрозы
  - 4) конкурентные преимущества
19. Макросреда организации включает:
- 1) клиентов, потребителей
  - 2) поставщиков, партнеров
  - 3) законодателей, общество
  - 4) наемных работников
20. Внешняя среда организации включает в себя:
- 1) социально-экономические и культурные факторы
  - 2) персонал и менеджмент организации
  - 3) поставщиков и покупателей
  - 4) органы государственной власти и территориального управления
21. К политическим факторам, которые рассматриваются в ходе PEST-анализа, относят:
- 1) общие проблемы налогообложения
  - 2) текущее законодательство на рынке
  - 3) обменные курсы валют
  - 4) демография
22. К социокультурным тенденциям, которые рассматриваются в ходе PEST -анализа, относят:
- 1) влияние государства в отрасли
  - 2) потребности конечного потребителя
  - 3) финансирование исследований
  - 4) базовые ценности
23. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:
- 1) стратегия
  - 2) SWOT – анализ
  - 3) стратегическое планирование
  - 4) стратегическое предвидение
24. Корреляционная матрица SWOT позволяет:
- 1) выбрать стратегию в зависимости от совпадения внутренних и внешних факторов
  - 2) преодолевать слабые стороны для отражения внешних угроз
  - 3) понять положение организации на конкурентном поле
25. Установите соответствие между видами стратегий и их сущностным выражением.

1.Стратегия концентрированного роста	а) продажа бизнес-единиц, обеспечивающих невысокую степень синергетичности
2.Стратегия стабильности	б) усиление позиции уже освоенных продуктов на знакомом рынке
3.Стратегия сокращения	в) поддержка существующих направлений

26. Что означает «стратегический контроль за перспективой»?
- 1) мониторинг стратегии
  - 2) прогнозирование развития ситуации
  - 3) контролирование результатов деятельности
  - 4) отслеживание изменений в законодательстве
27. Выбор путей достижения конкурентного преимущества и распределение ресурсов относятся к области решений
- 1) стратегических
  - 2) тактических
  - 3) оперативных
28. В чем заключается суть управленческого решения?
- 1) В нахождении связей между фактическим и желаемым состоянием объекта управления.
  - 2) В фиксации проблемы как отклонения фактической ситуации от цели управления.
  - 3) В сопоставлении возможностей и ресурсов организации с поставленной целью.
29. В процессе принятия решения всегда присутствуют
- 1) максимизация результата
  - 2) неопределенность
  - 3) оптимальность
  - 4) цель
30. Выберите верную характеристику лица, принимающего решение (ЛПР).
- 1) Может выбирать рискованные варианты.
  - 2) Всегда ведет себя максимально рационально.
  - 3) Руководствуется только сознательным выбором.
31. При принятии решения
- 1) главное – личные предпочтения менеджера
  - 2) менеджер ориентируется только на внутреннюю среду организации
  - 3) основой для окончательной оценки результата является внешняя среда
32. Менеджер, принимающий решение, должен
- 1) воспринимать сложные решения как простые
  - 2) четко различать стандартные и уникальные решения
  - 3) всегда предсказывать результат с высокой долей вероятности
33. Принятие оптимального решения соответствует концепции
- 1) управления по целям
  - 2) максимизации полезности
  - 3) ограниченной рациональности
34. Установите соответствие между видом решения и профессиональной компетенцией менеджера.

1. Селективное решение	а) креативный менеджмент
2. Адаптационное решение	б) анализ информации
3. Инновационное решение	в) идентификация проблемы

35. При каких проблемах могут быть приняты решения на основе экономико-математических методов?

- 1) при структурированных
- 2) при неструктурированных
- 3) при слабоструктурированных

36. Структурой потребностей и ожиданиями ЛПП определяется

- 1) квалификация ЛПП
- 2) мотивация при конструировании решения
- 3) вероятностная оценка наступления состояния внешней среды

37. Квалификация ЛПП характеризуется такими детерминантами, как

- 1) познавательные способности
- 2) структура потребностей
- 3) социальные навыки
- 4) ожидания

38. Структурой потребностей и ожиданиями ЛПП определяется

- 4) квалификация ЛПП
- 5) мотивация при конструировании решения
- 6) вероятностная оценка наступления состояния внешней среды

39. Установите соответствие между характеристиками ЛПП и их сущностным выражением.

1. Познавательные способности	а) умение работать с предметами и средствами труда
2. Социальные навыки	б) креативность и умение собирать и логически обрабатывать информацию
3. Физические навыки	в) умение мотивировать сотрудников и руководить ими

40. Для решения конфликтов в коллективе

- 1) нужно привлекать руководство организации
- 2) полезно проводить неформальные собрания
- 3) надо запретить работникам общаться вне работы

41. Формальные системы общения

- 1) формируются неофициально
- 2) устанавливаются инструкциями
- 3) используют только устную передачу информации
- 4) реализуются в соответствии с прописанными процедурами

42. Оценка работы команды

- 1) не включает рассмотрение процесса создания команды
- 2) производится руководителями организации по субъективным критериям
- 3) должна включать эффективность групповых решений и сплоченность группы

43. При оценке работы команды анализируется (анализируются)

- 1) только совместная работа команды
- 2) только результаты отдельных членов команды
- 3) результаты и отдельных членов, и команды в целом

44. В случае если требования по службе противоречат взглядам, ценностям человека, возникает
- 1) внутриличностный конфликт
  - 2) функциональный конфликт
  - 3) межгрупповой конфликт
45. В зависимости от последствий выделяют конфликты
- 1) межличностные и межгрупповые
  - 2) односторонние и многосторонние
  - 3) функциональные и дисфункциональные
46. Дисфункциональный конфликт – это вид противоречий
- 1) повышающий результативность организации
  - 2) не влияющий на деятельность организации
  - 3) наносящий прямой вред организации
47. Деструктивные последствия конфликтов выражаются в повышении
- 1) текучести кадров
  - 2) производительности труда
  - 3) удовлетворенности трудом
48. К общим условиям разрешения конфликтов следует отнести:
- 1) каждая из сторон должна признать наличие конфликтной ситуации, а за оппонентом – право на существование
  - 2) чем выше уровень организации сторон, тем сложнее достичь договоренности
  - 3) взаимоотношения сторон должны строиться, исходя из ситуации
49. К общим методам разрешений конфликтов относят:
- 1) применение координационных механизмов
  - 2) установление для каждой из сторон своих целей
  - 3) формирование отрицательного представления о конкуренте
50. Способ разрешения конфликта, при котором одна сторона частично принимает точку зрения другой, называется
- 1) сглаживание
  - 2) компромисс
  - 3) уклонение
51. Решение проблемы как способ разрешения конфликта предполагает
- 1) создание атмосферы доверия и благожелательного отношения
  - 2) определение проблемы в категориях решения, а не цели
  - 3) сосредоточение внимания на личных качествах сторон
52. Принцип доступности речевого воздействия предполагает
- 1) учет культурного и социального уровня слушателей
  - 2) опору на должностной авторитет и дисциплинарную власть
  - 3) обращение только к работникам одной национальности
53. Социально-этический менеджмент
- 1) прямо декларирует недопустимость нанесения ущерба участникам рынка
  - 2) использует ресурсы для увеличения прибыли при условии соблюдения правил игры
  - 3) участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству

54. Основу этических правил организации составляют
- 1) правила ношения одежды
  - 2) запрет дискриминации и агрессивных действий
  - 3) перечень документов, не подлежащих разглашению
55. Нарушение этических правил организации влечет за собой
- 1) дисциплинарное взыскание
  - 2) общественное порицание
  - 3) лишение премии
56. Патология межличностных отношений на производстве, когда работники подвергаются притеснениям, травле, прессингу со стороны руководителей или коллег, называется
- 1) бойкот
  - 2) моббинг
  - 3) харрасмент
57. Латентный моббинг – это
- 1) порча важных рабочих документов
  - 2) психологическое давление в скрытой форме
  - 3) открытый психотеррор со стороны руководителя
58. Психологическое подавление личности работника с использованием открытых насмешек, издевательств и оскорблений – это
- 1) открытый моббинг
  - 2) латентный боссинг
  - 3) харрасмент
59. К методам профилактики моббинга в коллективе относятся
- 1) супервизия
  - 2) сильная организационная культура
  - 3) закрытость информационных потоков
  - 4) дублирование задач структурных подразделений и работников
60. Лояльность персонала означает
- 1) глубокую ценностную вовлеченность работника, его преданность организации
  - 2) позитивно-нейтральное отношение работников к организации
  - 3) солидарное и бескорыстное поведение персонала
61. Высокая лояльность персонала
- 1) не влияет на результаты труда работников
  - 2) снижает конкурентоспособность организации
  - 3) повышает безопасность деятельности организации

## 5. Список литературы для самостоятельного изучения

### Основная литература

1. Менеджмент : Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский ; ред. : М. П. Переверзев ; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М. : Инфра-М, 2007. - 286[2] с. : Библиотека ТУСУР,
2. История менеджмента : Учебное пособие для вузов / А. И. Кравченко ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова. - 6-е изд. - М. : Академический проект, 2007 ; М. : Фонд "Мир", 2007. - 555[5] с. : Библиотека ТУСУР,

### Дополнительная литература

1. Веснин В. Р. Менеджмент [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. - 613 с. - : Библиотека ТУСУР,
2. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. -М. : ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. : Библиотека ТУСУР,
3. Менеджмент : Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. : Библиотека ТУСУР,