

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Воронежский филиал**

---

Международно-правовой факультет

Кафедра экономики, финансов и менеджмента

Утверждена

решением кафедры

Протокол от «29» сентября 2016 г.

№ 3

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.19 Теория управления

по направлению подготовки

38.03.04 "Государственное и муниципальное управление"

профиль «Управление в государственной и муниципальной  
службе и кадровая политика»

квалификация бакалавр

очная, заочная формы обучения

(набор 2015 года)

Воронеж, 2016 г.

**Автор–составитель:**

Доктор  
экономических наук,  
профессор, профессор  
кафедры

Экономики, финансов  
и менеджмента



Толстых Т.О.

Заведующий  
кафедрой экономики,  
финансов и  
менеджмента

Доктор  
экономических наук,  
профессор



Преображенский Б.Г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	51
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	52
6.1. Основная литература .....	52
6.2. Дополнительная литература.....	52
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	52
6.4. Нормативно-правовые документы.....	52
6.5. Интернет-ресурсы.....	52
6.6. Справочные системы.....	53
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	53

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

### 1.1 Дисциплина «Теория управления» обеспечивает овладение следующей компетенцией:

*ОПК – 2 способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений*

*ОПК – 3 способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия*

Формирование компетенции ОПК-2 ведется в течении изучения дисциплин:

Б1.Б.17	Разработка и принятие управленческих решений
Б1.Б.19	Теория управления

Формирование компетенции ОПК-3 ведется в течении изучения дисциплин:

Б1.Б.18	Теория организаций
Б1.Б.19	Теория управления

### 1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

#### - сформированы знания:

- основные этапы развития менеджмента как науки и профессии;
- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;
- виды управленческих решений и методы их принятия;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.

#### - сформированы умения:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организации;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- осуществлять выбор и оценивать эффективность структуры управления организации.

#### - сформированы навыки владения:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.

### 1.3. Студенты также должны овладеть навыками:

- реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- современных технологий эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.19 «Теория управления» относится к дисциплинам части Б.1. Базовой части блока Б.1. Дисциплин ОП ВО направления Дисциплин ОП ВО направления 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление". Освоение дисциплины осуществляется в 4 семестре 2 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 4 ЗЕ.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в освоения основной образовательной программы среднего общего образования и основывается на знаниях, полученных при освоении дисциплин «Введение в специальность», «Теория организации».

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

Общее количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем:

Таблица 1.1

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.									
		Всего	Семестр								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Очная форма обучения											
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		54				54					
лекционного типа (Л)		18				18					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		36				36					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		54				54					
Промежуточная аттестация	форма	экз				Экз					
	час	36				36					
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		144/4				144/4					

Таблица 1.2

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.									
		Всего	Курс								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Заочная форма обучения											
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		14		14							
лекционного типа (Л)		6		6							
практического (семинарского) типа (ПЗ)		8		8							
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		121		121							
Промежуточная аттестация	форм а	экз		экз							
	час.	9		9							
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		144/4		144/ 4							

## 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.1

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Теория управления, ее предмет и роль в обществе	7	2		2		3	Г, СЗ
Тема 2	Эволюция управленческой мысли	5			2		3	Г, СЗ
Тема 3	Управление как профессиональная и общественная деятельность	7	2		2		3	Г, СЗ
Тема 4	Системный подход в управлении	5			2		3	Г, Т
Тема 5	Функции управления	5			2		3	Г, Т, СЗ
Тема 6	Законы и принципы управления	7	2		2		3	Г, СЗ
Тема 7	Внутренняя и внешняя среда управления	7	2		2		3	Г, СЗ
Тема 8	Мотивация в системе управления	5			2		3	Г, Т, СЗ
Тема 9	Прогнозирование и планирование в системе управления	5			2		3	Г, СЗ
Тема 10	Организационные структуры управления	7	2		2		3	Г, Т, СЗ
Тема 11	Контроль как функция управления	5			2		3	Г, Т, СЗ
Тема 12	Управленческие решения	9	2		2		5	Г, Т
Тема 13	Социальные конфликты и управление	5			2		3	Г, Т, СЗ
Тема 14	Управление качеством	7	2		2		3	Г, СЗ
Тема 15	Лидерство и руководство	7	2		2		3	Г, Т, СЗ
Тема 16	Государственный механизм в системе управления	7			4		3	ГЗ
Тема 18	Эффективность управления	8	2		2		4	Г, СЗ
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		144	18		36		54	

примечание:

\*\* - формы текущего контроля успеваемости: тестирование (Т), групповое обсуждение (Г), ситуационное задание (СЗ).

Таблица 2.2

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Теория управления, ее предмет и роль в обществе	9	2				7	Г, СЗ
Тема 2	Эволюция управленческой мысли	8					8	Г, СЗ
Тема 3	Управление как профессиональная и общественная деятельность	9	2				7	Г, СЗ
Тема 4	Системный подход в управлении	9			2		7	Г, Т
Тема 5	Функции управления	7					7	Г, Т, СЗ
Тема 6	Законы и принципы управления	7					7	Г, СЗ
Тема 7	Внутренняя и внешняя среда управления	9			2		7	Г, СЗ
Тема 8	Мотивация в системе управления	7					7	Г, Т, СЗ
Тема 9	Прогнозирование и планирование в системе управления	9			2		7	Г, СЗ
Тема 10	Организационные структуры управления	8					8	Г, Т, СЗ
Тема 11	Контроль как функция управления	7					7	Г, Т, СЗ
Тема 12	Управленческие решения	9	2				7	Г, Т
Тема 13	Социальные конфликты и управление	7					7	Г, Т, СЗ
Тема 14	Управление качеством	9			2		7	Г, СЗ
Тема 15	Лидерство и руководство	7					7	Г, Т, СЗ
Тема 16	Государственный механизм в системе управления	7					7	ГЗ
Тема 17	Эффективность управления	7					7	Г, СЗ
Промежуточная аттестация		9						Экзамен
Всего:		144	6		8		121	

## Содержание дисциплины

### *Тема 1 Теория управления, ее предмет и роль в обществе*

Сущность и содержание теории управления: информация и организация как основа теории управления. Концепции теории управления (Ф.Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, М. Фолт, Э. Мэйо и др.), направления развития управленческих наук. Соотнесение понятий «менеджмент» и «управление». Объект и предмет теории управления. Деятельностный метод в системе теории управления: понятие, соотнесение понятий «информация» и «организация»; «дезорганизация» и «самоорганизация».

### *Тема 2 Эволюция управленческой мысли*

Модели управления с точки зрения эволюции управленческой мысли. Модель по роли и месту человека в системе управления (теория «Х» и теория «У», теория «Z»). Территориальные модели («японская» и «американская»). Модели «А» и «Я» в сравнении. Условия формирования российской модели управления. Проблема выбора модели управления.

### *Тема 3 Управление как профессиональная и общественная деятельность*

Деятельность как функциональная основа управления; специфика общественной деятельности, понятие «средства социальной деятельности», структура социальной деятельности. Внутренний (эзотерический) и внешний (экзотерический) механизм деятельности. Механизмы формирования управления. Структура управления.

### *Тема 4 Системный подход в управлении*

Виды систем. Понятие системного подхода. Структура управления. Уровни формирования системного подхода. Требования к системе управления. Синергетический подход - как развитие системного подхода

### *Тема 5 Функции управления*

Категория «функция». Информационные функции управления: познавательно-аналитическая, оценочно-экспертная, прогнозно-целевая, морально-правовая и документационно-архивная. Организационные функции управления: макроструктурного обеспечения, корпоративно-технологического обеспечения, коммуникативного. Технологические функции управления: подготовка управленческого решения, принятие управленческого решения, выполнение управленческого решения.

### *Тема 6 Законы и принципы управления*

Сущность и особенности законов социального управления. Законы информационно-аналитического управления (закон самовозрастания некомпетентности у управленческого персонала, закон самовозрастания бюрократизма управленческих организаций, закон единства, закон адекватности, закон оптимальности, закон предрасположения, закон устойчивости, закон управляемости, закон повышения квалификации). Законы организационно-административного управления. Принципы социального управления.

### *Тема 7 Внутренняя и внешняя среда управления*

Структура среды управления (макросреда и микросреда). Понятие внешней среды, глобализация как основа внешней среды. Макрофакторы внешней среды: политические, юридические, макроэкономические информационные, научно-технические, демографические. Понятие внутренней среды и ее модели.

### *Тема 8 Мотивация в системе управления*

Компоненты мотивации и стимулирования (мотив, стимул). Мотивация как объект управления, иерархия потребностей, интерес. Мотивация как функция управления. Модели мотивационного управления. Принципы мотивации. Результативность труда.

### *Тема 9 Прогнозирование и планирование в системе управления*

Отличие планирования от прогнозирования. Индикативное планирование. Бизнес-планирование. Формы государственного программирования. Законодательное регулирование



системы прогнозирования и планирования в современной России. Информационные технологии в прогнозировании и планировании.

#### *Тема 10 Организационные структуры управления*

Понятие организационная структура. Типы структур (экстенсивный и интенсивный). Принцип построения структуры и признаки их различия. Линейная структура и ее подвиды. Функциональная структура. Дивизиональная структура. Комбинированные структуры. Матричная структура управления. Организационные формы территориального управления. Организационные структуры и формы в органах власти. Департаментализация - как форма разделения управленческого труда. Оптимизация сложности организационной структуры. Сетевая структура корпоративного управления.

#### *Тема 11 Контроль как функция управления*

Контроль как понятие. Неопределенность и организация контроля. Эффективно организованный контроль. Задачи контроля в системе государственной службы РФ. Объекты и субъекты контроля. Система и механизм контроля. Состояние контроля (формального и реального). Тенденции развития проблемы и перспективы контроля.

#### *Тема 12 Управленческие решения*

Характеристика принятия решений в организациях. Виды решений (регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие). Требования эффективного решения. Процедура разработки управленческого решения. Процедура согласования управленческого решения. Особенности принятия решений в социальной системе. Технология и методы разработки решений. Оценка эффективности решений.

#### *Тема 13 Социальные конфликты и управление*

Термин конфликт. Типы конфликтов и их причины. Условия и возможности победы в конфликте. Пути разрешения конфликтов. Правила поведения в конфликтной ситуации.

#### *Тема 14 Управление качеством*

Качество - как категория управления. Политика качества и стратегия предприятия. Всеобщие принципы управления качеством. Основные принципы управления. Моделирование в управлении качеством. Становление управления качеством.

#### *Тема 15 Лидерство и руководство*

Различия в функциях лидера и руководителя на предприятии. Стиль руководства. Элементы стиля руководства. Подходу в изучении стиля руководства. Теории лидерских качеств. Теория поведенческого подхода к стилю руководителя. Теория ситуационного подхода к стилю руководителя. Черты эффективного лидерства.

#### *Тема 16 Государственный механизм в системе управления*

Сущность, основные признаки и функции государства. Понятия власть, политика, государство. Классификация государств: типы, формы, виды. Государственная власть и ее структура (горизонтальная и вертикальная), способы государственного властвования. Государства переходного периода.

#### *Тема 17 Эффективность управления*

Понятие эффективности. Способы оценки эффективности. Оценка эффективности государственного и муниципального управления. Эффективность государственной службы

### **4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Теория управления» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа:

- ✓ наблюдение за поведением студентов во время занятий, за проявлением заинтересованности к содержанию занятия лекционного типа;
- ✓ вопросы студентам и ответы студентов на понимание новой терминологии, с которой знакомятся студенты на занятии (по ходу занятия).

- при проведении занятий семинарского типа:

### Очная форма

*Тема 1 Теория управления, ее предмет и роль в обществе*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Менеджмент: концепция, искусство, профессионализм.
2. Основные закономерности и принципы менеджмента.
3. Социально-экономические условия функционирования менеджмента.

*Ситуационное задание:*

Какая из национально-культурных моделей менеджмента наиболее подходит для России.

*Тема 2 Эволюция управленческой мысли*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Влияние управленческих революций на развитие менеджмента.
2. Источники возникновения управленческих революций.
3. Национальные модели менеджмента.
4. Ограничения процесса развития менеджмента.
5. Система рыночных институтов современного менеджмента.
6. Школы управленческой науки в первой половине XX века.

*Ситуационное задание:*

Используя приведенные в таблице характеристики, определите черты управления, свойственные ему как науке и искусству

<i><b>Черта</b></i>	<i><b>Характеризует управление</b></i>	
	<i><b>как науку</b></i>	<i><b>как искусство</b></i>
Концепция управления		
Человек как субъект управления		
Ситуационный подход к управлению		
Принципы управления		
Творческий характер управления		
Функции управления		
Законы и закономерности управления		
Моделирование и количественные измерения		

*Тема 3 Управление как профессиональная и общественная деятельность*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Общие признаки и различия в подходах менеджмента: классический, гуманистический, системный, ситуационный.
2. Основные понятия системного подхода, социотехнические системы и их признаки.
3. Дайте оценку истории развития теории и практики управления в России.
4. Охарактеризуйте процессный подход в менеджменте.
5. Основные положения и принципы изученных типов менеджмента.

*Ситуационное задание:*

Ваш оппонент говорит, что менеджеру-практику незначит знать законы управления и закономерности развития организации, достаточно только обладать «харизмой» лидера. Попробуйте доказать обратное.

*Тема 4 Системный подход в управлении*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тестирование.

Вопросы для группового обсуждения:

1. В чем суть модельно-метафорического подхода к рассмотрению системы управления?
2. Методология ситуационного подхода.
3. Применение системного анализа при выстраивании системы менеджмента в организации.

*Тесты:*

1. Английское слово «МЕНЕДЖМЕНТ» происходит от латинского слова «МАНУС», которое на русском языке означает...
  - рука
  - воин
  - купец
  - деньги
2. По мере того как индустрия перерастала границы мануфактуры и фабричной системы, и созревала современная система акционерного капитала, происходило наступление:
  - четвертой управленческой революции
  - десятой управленческой революции
  - седьмой управленческой революции
  - эры менеджериизма
  - эры капитализма
  - эры индустриализации
3. Менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, позволявший жрецам помимо соблюдения ритуальных почестей, ведать имущественными делами в ходе:
  - второй управленческой революции
  - формирования теории научного управления
  - формирования класса собственников
  - первой управленческой революции
4. Появление класса профессиональных менеджеров и отделение его от класса капиталистов привело к радикальному перевороту в обществе, который считают:
  - эрой менеджеров
  - системой бюрократии
  - шестой революцией в управлении
  - пятой революцией в управлении
- 5 Годом признания менеджмента как науки считается...
  - 1911 г.
  - 1903 г.
  - 1893 г.
  - 1885 г.
6. Практика управления возникла:
  - вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена
  - XX веке, в ходе индустриализации промышленности
  - вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления
  - вместе с возникновением системного подхода
7. Представители школы человеческих отношений:

- Э.Мейо
- А.Файоль
- Ф.Тейлор
- М.Фоллет

8. Побочным результатом управленческой деятельности жрецов в период Шумерского царства стало появление

- религиозного сознания
- письменности
- государства
- живописи

9. Менеджмент определяется как

- вид деятельности
- орган или аппарат управления
- категория людей
- работа с людьми
- наука и искусство

10. Принцип, сформулированный А.Файолем, при котором работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником:

- единоначалие
- департаментализация
- управление
- делегирование полномочий

#### *Тема 5 Функции управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. В чём состоит универсальный характер функций управления?
2. Что представляет замкнутый контур взаимосвязей общих функций управления?
3. Является ли технология наиболее важной переменной в системе управления?

Какая связь между задачами и технологией?

#### *Ситуационное задание:*

Проведите различие между средой прямого и косвенного воздействия на организацию и систему управления (на конкретном примере).

#### *Тема 6 Законы и принципы управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тест, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. В какой мере и как зависит результат деятельности человека или организации от управления?
2. Какие характеристики управленческой деятельности, разновидности воздействия существуют?

#### *Тест*

1. Термин «менеджер» нельзя употреблять применительно к \_\_\_\_
  - предпринимателю индивидуального предприятия, где нет подчиненных
  - организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или групп
  - руководителю, администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами
  - руководителю организации в целом или ее подразделений
2. Разделение труда менеджеров по функциям соответствует \_\_\_\_\_ виду.
  - а) структурному
  - б) технологическому
  - в) горизонтальному

г) профессионально - квалификационному

3. Разделение труда по уровням управления называется \_\_\_\_\_ разделением труда

- а) вертикальным
- б) технологическим
- в) горизонтальным
- г) структурным

4. Продуктом управленческого труда является:

- A. определение целей организации
- B. принятие управленческого решения
- C. выбор кандидатов на выдвижение
- D. осуществление контроля

5. Линейный руководитель:

- появился в результате вертикального разделения труда
- не имеет права подписи
- отвечает за отдельный аспект управленческой деятельности
- появился в результате горизонтального разделения труда

6. Функциональный руководитель:

- отвечает за все аспекты деятельности обособленной структурной единицы
- принимает окончательное решение
- всегда подчиняется линейному руководителю
- не имеет права подписи

7.Характеристиками управленческого труда являются:

- умственный труд, работа с задачами, многообразие творческих задач, системность
- умственный труд, работа с людьми, информационная природа, многообразие творческих задач и творческий характер
- внимание к ситуационным характеристикам, системность, аналитический подход, фиксация целей
- аналитический подход, многообразия задач и целей, работа с людьми, технологичность
- 

8. Координацию деятельности подразделений организации с точки зрения теории и практики менеджмента осуществляют менеджеры

- низшего звена
- Сотрудники отдела кадров
- высшего звена;
- начальники цехов

9. К функциям руководителя организации обычно относятся:

- A. взаимодействие с внешними организациями
- B. взаимодействие с поставщиками и потребителями
- C. осуществление контроля
- D. ведение финансовой отчетности

10. Общепринятым является разделение управления на следующие уровни:

- A. высший, средний и низший;
- B. первый, второй, третий;
- C. главный и второстепенный;
- D. основной и производственный.

*Ситуационное задание:*

Проанализируйте цели, установленные компанией «Леспромбанк» на ближайшую перспективу, с точки зрения их классификации по критериям содержания, повторяемости, деловой среды, функциональных подсистем.

1. Увеличение уставного капитала и развитие собственной ресурсной базы.

2. Обеспечение финансовой устойчивости путем повышения прибыльности, диверсификации операций.

3. Расширение участия на рынке ценных бумаг.

4. Участие в разработке и финансировании различных инвестиционных проектов.

5. Поиск надежных зарубежных партнеров ДЛЯ совместной инвестиционной деятельности.

6. Совершенствование организационной структуры управления банком.

7. Формирование кадрового состава банка.

8. Совершенствование системы управления деятельностью банка.

9. Расширение маркетинговых исследований и проведение всестороннего анализа спроса на рынке банковских услуг.

10. Создание сети филиалов и отделений для предоставления разнообразных услуг клиентам банка.

11. Улучшение качества обслуживания, обеспечение надежности, эффективности и рентабельности проводимых операций.

### *Тема 7 Внутренняя и внешняя среда управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Каким образом проводить оценку факторов, влияющих на деятельность организации?

#### *Ситуационное задание:*

Проведите анализ внешней среды организации (на конкретном примере).

- Какие факторы экономической среды являются критическими для вашей организации (инфляция, ставка рефинансирования, сбыт и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?
- Какие факторы социально-культурного окружения являются критическими для вашей организации (демографические сдвиги, уровень образования, обычаи и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?
- Какие из действующих правовых актов являются критическими для вашей организации (на государственном, региональном и местном уровнях)? Каковы тенденции их изменения?
- Какие научно-технические факторы внешней среды являются критическими для вашей организации (технология производства или оказания услуг, новые материалы, техника, методы и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?
- Какие политические факторы внешнего окружения являются критическими для вашей организации (отношение правительства к отрасли, бизнесу и т.п.)? Каковы возможные направления развития?
- В какой ситуации находится ваша организация в настоящее время (материально-техническое снабжение, сбыт, технология, персонал, финансы и пр.)? Если не предпринимать никаких шагов, то где может оказаться ваша организация через год? Какие стратегические изменения необходимо предпринимать в настоящее время?

### *Тема 8 Мотивация в системе управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тестирование, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Раскройте содержание мотивации как функции управления
2. Охарактеризуйте основные методы мотивации
3. Раскройте содержание таких категорий как «потребность», «мотив», «стимул».
4. Назовите методы удовлетворения различных групп потребностей.
5. Содержательные теории, их авторы, практическое значение
6. Теории Маслоу, Герцберга: их основные положения, общие черты и различия, а также использование в практике управления
7. Теории Альдерфера и Макклелланда: их основные положения, общие черты и различия, а также использование в практике управления

8. Процессуальные теории, их авторы, практическое значение
9. Теории Врума, Адамса их основные положения, общие черты и различия, а также использование в практике управления
10. Охарактеризуйте материальные и нематериальные стимулы в организации

Тест:

- 1 Согласно Ф. Герцбергу, «гигиенические факторы» - это:
  - продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, успех, возможность творческого и делового роста
  - «обогащение труда» работников через перестройку и расширение работы, которая приносит большее удовлетворение и вознаграждение непосредственному исполнителю
  - условия работы, заработок, степень непосредственного контроля за работой, политика фирмы и администрации, межличностные отношения в коллективе
  - условия работы, заработок, степень непосредственного контроля за работой, высокая степень ответственности
- 2 К процессуальным теориям мотивации относятся теории:
  - постановки целей
  - модель Портера- Лоулера
  - объясняющие, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения
  - объясняющие, как человек регулирует на каждый конкретный метод управленческого воздействия
- 3 Процесс стимулирования самого себя и других на достижении индивидуальных и общих целей организации - это
  - обучение
  - мотивация
  - организация
  - координация
- 4 В теории мотивации «испытывать потребность» значит...
  - иметь стремление к самосовершенствованию
  - ощущать недостаток в справедливом вознаграждении
  - ощущать физиологически или психологически недостаток чего- либо
  - иметь стремление к высокой результативности труда
- 5 В основе теории "Х" лежат следующие принципы:
  - люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы
  - труд - естественная потребность
  - чтобы заставить людей трудиться, необходимо принуждение и контроль
  - люди могут использовать самоуправление и самоконтроль
- 6 Автором иерархии потребностей является
  - Тейлор
  - Файоль
  - Маслоу
  - Вебер
- 7 Представителями содержательной теории мотивации являются:
  - МакКлелланд
  - Портер-Лоулер -Врум
  - Герцберг
  - Маслоу
8. Первоначальной концепцией мотивации является
  - партиципативное управление
  - метод кнута и пряника
  - денежное стимулирование персонала
  - мотивация по целям
9. Процессуальными теориями мотивации являются:
  - теория ожидания
  - теория Маслоу
  - теория Герцберга

- модель Портера-Лоулера
- 10 Теории мотивации делятся на две категории:
- сущностные и формальные;
  - организационные и процессуальные;
  - содержательные и процессуальные;
  - системные и процессуальные

*Ситуационное задание:*

1. Используя основные положения теории мотивации Герцберга, перечислите факторы, влияющие, по - Вашему мнению, на мотивацию студента.

Мотивирующие факторы	Демотивирующие факторы

2. Используя основные положения теории ожидания Врума, перечислите основные ожидания (в порядке значимости):
- а) ожидания студента от вуза
  - б) что делает вуз, чтобы ожидания студента были такими (инструментальность)?
  - в) ожидания вуза от студента
  - г) что делает студент, чтобы ожидания вуза были такими?

#### *Тема 9 Прогнозирование и планирование в системе управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Сравните качественные и количественные методы прогнозирования?
2. «Принятие решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Прокомментируйте ответ.

*Ситуационное задание:*

Какую информацию, необходимую для описания организации как объекта управления, можно получить из следующих документов?

Наименование документа	Информация
Стратегический план	
Бизнес-план	
Учредительные документы	
История организации	
Штатное расписание	
Организационная структура управления	

#### *Тема 10 Организационные структуры управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тестирование, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Объясните различия между менеджерами высшего, среднего и низового уровней.
2. Объясните различия между линейными и функциональными менеджерами.
3. В чем заключается практическое значение деления управленческих работников на руководителей, специалистов, служащих?
4. Дайте определение понятиям «горизонтальное» и «вертикальное» разделение труда и объясните их различие.
5. Дайте определение понятиям «функции менеджера» и «роли менеджера» и объясните их отличие.

*Тест:*

1. Вид собственности, который является наиболее востребованным при рыночной экономике:
- муниципальная
  - государственная



-индивидуальная

-частная

2. Совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения, какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры:

- корпорация
- организация
- интеграция
- система

3. Организация, имеющая четко поставленные цели, правила, структуры и связи это:

- системная организация
- правильная организация
- неформальная организация
- формальная организация

4. Добровольное объединение граждан для совместной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов, возможно участие и юридических лиц- это:

- полные товарищества;
- товарищества на вере
- акционерные общества
- производственные кооперативы

5. Коммерческие организации – это

- потребительские кооперативы
- унитарные предприятия
- ассоциации
- фонды

6. Некоммерческие организации

- хозяйственные товарищества в форме полного товарищества и товарищества на вере
- производственный кооператив
- общественные и религиозные организации
- унитарное предприятие

7. Какой коммерческий риск несут акционеры акционерного общества?

- акционеры несут риск убытков, обусловленный деятельностью предприятия, в пределах стоимости принадлежащих им акций
- акционеры несут риск убытков, обусловленный деятельностью предприятия, в пределах доходов предприятия
- акционеры рискуют всем своим имуществом
- акционеры рискуют стоимостью принадлежащих им акций и остальным имеющимся у них имуществом

8. К барьерам для входа компании на рынок можно отнести:

- стратегии роста у большинства компаний на рынке
- отсутствие высококвалифицированного управленческого персонала
- эффективный масштаб производства
- высокий уровень криминализации бизнеса
- монопольное положение одной из фирм

9. При акционировании компания получает право на:

- уважение со стороны акционеров
- формирование внутренних стимулов экономического роста и саморазвития
- самостоятельное принятие решения, кому и каких количествах уплачивать налоги
- проведение реорганизации структуры
- получение прибыли
- внедрение инноваций на рынке

10. При делении организации на малые, средние и большие используются следующие критерии:

- объем продаж
- количество занятых, оборот, размер уставного капитала, участие в капитале предприятий и организаций других
- количество занятых, оборот, размер уставного капитала

-число сотрудников

*Ситуационное задание:*

Изобразите графически ОСУ, используя следующую информацию:

*«В производственной фирме работает 300 человек. В непосредственном ведении директора находятся производственные, юридические, кадровые вопросы, вопросы безопасности. У директора имеются три заместителя: по коммерческим вопросам, по финансово-экономическим вопросам, главный инженер. В фирме есть бухгалтерия, службы: безопасности, кадров и юридическая; отделы: маркетинга, снабжения, планово-экономический, производственный, организации труда и зарплаты; старший механик, старший технолог, два начальника цеха, в каждом из которых есть нормировщик, старший мастер, два сменных мастера, четыре бригадира».*

Определите в получившейся схеме следующие характеристики:

<b>Основные характеристики ОСУ</b>	<b>Показатели</b>
количество управленческих звеньев	
количество уровней управления	
норму управляемости	
тип	
вид	

*Тема 11 Контроль как функция управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тест, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Перечислите задачи контроля в системе государственной службы РФ.
2. Какой из видов контроля является наиболее эффективным?

*Тест:*

- 1) Инструментами выполнения функции контроля являются:
  - a) анализ, фиксация, наказание, поощрение
  - b) наблюдение, учет, проверка, анализ
  - c) отстройка, позиционирование, сегментирование, брендинг
  - d) восприятие, осознание, классификация, определение
- 2) .....контроль осуществляется в процессе работы и обычно проводится в виде контроля работы подчиненного непосредственным начальником
  - a) текущий
  - b) предварительный
  - c) оперативный
  - d) заключительный
- 3) До начала осуществления работы по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсами применяется .....вид контроля
  - a) текущий
  - b) предварительный
  - c) заключительный
  - d) оперативный
- 4) Какие виды контроля существуют:
  - a) финансовый
  - b) повременный
  - c) предварительный
  - d) сдельный
- 5) Что из перечисленного относится к целям контроля?
  - a) поддержание успеха
  - b) способ устранения неопределённости
  - c) обоснование санкций и поощрения
  - d) обеспечение карьерного роста

- 6) К принципам проведения контроля не относится:
- а) ориентация на результат
  - б) простота
  - в) экономичность
  - г) действенность и сменяемость
- 7) Отметьте этапы процесса контроля.
- а) установление стандартов
  - б) доведение информации до исполнителя
  - в) сравнение показателей функционирования со стандартами
  - г) измерение результатов
  - д) разработка системы стимулов
- 8) Основное различие предварительного, текущего и заключительного контроля заключается в
- а) методах
  - б) объеме
  - в) времени осуществления
  - г) принципах
- 9) Контроль является эффективным, если
- а) обеспечивает дисциплину
  - б) предотвращает отклонения от плана
  - в) результаты контроля превышают затраты на него
  - г) способствует выработке новых стандартов

*Ситуационное задание:*

Приведите примеры видов контроля над студентами в вузе и источников информации.

<i><b>Виды контроля</b></i>	<i><b>Примеры</b></i>	<i><b>Источники информации</b></i>
Предварительный		
Текущий		
Заключительный		
Частичный		
Полный		
Выборочный		
Плановый		
Явный		
Неявный		
Экономический		
Административный		
Процессуальный		
Результативный		
Количественный		
Качественный		
Индивидуальный		
Групповой		

*Тема 12 Управленческие решения*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тестирование.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Дайте определение понятия управленческое решение
2. Покажите отличие управленческих решений от других видов решений.
3. Перечислите и поясните виды управленческих решений. Почему менеджеру необходимо их знать.
4. Назовите подходы к принятию управленческих решений, согласно модели Врума-Йеттона-Яго.
5. Перечислите и поясните требования, предъявляемые к управленческим решениям
6. Перечислите подходы к принятию управленческих решений. Приведите условия их применения, достоинства и недостатки.
7. Охарактеризуйте рациональную (классическую) модель процесса принятия решений.
8. Охарактеризуйте модель ограниченной рациональности Г. Саймона?

9. Перечислите и поясните этапы процесса принятия управленческого решения
10. Назовите и поясните характеристики , которыми должна обладать информация

*Тест:*

- 1) Отметьте этапы процесса принятия управленческого решения (выделенные Г.Саймоно)
  - a) разведывательная деятельность
  - b) аналитическая деятельность
  - c) проектная деятельность
  - d) деятельность по распределению полномочий
  - e) осуществления выбора
- 2) Выбор альтернативы, осуществляемой лицом принимающим решение в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации это –
  - a) план действий управленца
  - b) управленческое решение
  - c) процесс управления
  - d) механизм разработки стратегии
- 3) По степени структурированности управленческие решения бывают
  - a) слабо структурированные
  - b) средне структурированные
  - c) высоко структурированные
  - d) все варианты верны
  - e) все варианты не верны
- 4) По форме принятия управленческие решения бывают
  - a) однокритериальные
  - b) глобальные
  - c) индивидуальные
  - d) локальные
  - e) групповые
- 5) Укажите, чем определяется качество управленческих решений
  - a) многокритериальностью
  - b) своевременностью
  - c) экономичностью
  - d) глобальностью
- 6) Более высокий уровень творчества, много новых идей но большие затраты времени характерны для
  - a) групповых управленческих решений
  - b) индивидуальных управленческих решений
  - c) смешанных управленческих решений
- 7) Что принято относить к методам повышения качества принимаемых решений
  - a) привлечение экспертов
  - b) привлечение всех сотрудников
  - c) использование дополнительных временных ресурсов
- 8) Какой модели процесса принятия управленческого решения не существует
  - a) рациональной или классической
  - b) ограниченной рациональности
  - c) перспективной
  - d) ретроспективной
- 9) Какая модель предполагает осуществление выбора альтернативы на основе интуиции и прошлого опыта?
  - a) рациональная или классическая
  - b) ограниченной рациональности
  - c) перспективная
  - d) ретроспективная
- 10) Коллективные формы разработки решения:
  - a) экспертиза
  - b) экспертная оценка
  - c) ведение дневниковых записей
  - d) мозговой штурм

*Тема 13 Социальные конфликты и управление*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тестирование, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Дайте определение понятию «конфликт»
2. Назовите позитивные и негативные стороны конфликта.
3. Ответьте, плодотворны ли конфликты и почему употребляется понятие «управление конфликтами», а не «устранение конфликтов».
4. Назовите типы конфликтов в организации.
5. Перечислите основные причины возникновения конфликтов в организации.

*Тест:*

1. Организационный конфликт - это:
  - а) инцидент;
  - б) конфликтная ситуация;
  - в) конфликтная ситуация и инцидент.
2. Функциональный конфликт - это:
  - а) конфликтная ситуация;
  - б) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации;
  - в) инцидент;
  - г) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации.
3. Дисфункциональный конфликт - это:
  - а) конфликтная ситуация;
  - б) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации;
  - в) инцидент;
  - г) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации.
4. Конфликтная ситуация - это:
  - а) оппоненты и объект конфликта;
  - б) объект конфликта;
  - в) инцидент.
5. Оппоненты конфликта - это:
  - а) отдельные люди;
  - б) представители групп;
  - в) представители организаций;
  - г) любые сложные образования, состоящие из отдельных лиц, групп, подразделений, организаций.
6. Инцидент - это:
  - а) конфликт;
  - б) действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их целей;
  - в) конфликтная ситуация.
7. Может ли инцидент начинаться без конфликтной ситуации:
  - а) да;
  - б) нет?
8. Может ли конфликтная ситуация существовать, не переходя в стадию инцидента:
  - а) да;
  - б) нет?
9. Межличностные стили разрешения конфликтов:
  - а) уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы;
  - б) разрешение проблемы;
  - в) компромисс.
10. Причина конфликта - это:
  - а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
  - б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
  - в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при

определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;

г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

д) то, из-за чего возникает конфликт.

Ситуационные задания:

Задание 1. Проанализируйте предложенные ситуации, определите тип конфликта и выявите его причины. Определите оптимальный с Вашей точки зрения стиль разрешения конфликта каждым из его участников.

1. Ваше вышестоящее начальство в целях сокращения сотрудников предписывает провести реорганизацию отдела таким образом, что распадается технологическая цепочка процесса, но результат реорганизации скажется не очень скоро. Вы стоите перед выбором: либо сохранить за собой «кресло» и развалить работу отдела, либо вступить в конфликт с вышестоящим начальством и отстоять принципиально важное решение.

2. Студент постоянно опаздывает на лекции, чем вызывает раздражение преподавателя. После многочисленных предупреждений преподаватель ставит условие: «Если Вы опоздаете еще раз, я откажусь принимать у Вас экзамен и не пущу в аудиторию». Студент снова опаздывает. Он останавливается перед дверью в нерешительности.

Задание 2. Представьте себе коллектив, в который Вы попадаете в качестве руководителя. В коллективе из 5 человек очень много работы. Но все Ваши подчиненные с разболтанной дисциплиной. Определите наиболее оптимальный с Вашей точки зрения стиль поведения:

Вы даете задание сотруднику Иванову. Он объясняет, что задание в такой короткий срок он выполнить не сможет. Вы настаиваете. Тогда Иванов вступает с Вами в спор и утверждает, что с этим заданием лучше справятся Петров или Сидоров.

Сидоров, узнав, что ему собираются передать задание Иванова, возмущается, ссылаясь на перегрузку в работе и на то, что он получает слишком много заданий от других руководителей. Вы недовольны. Инцидент налицо.

В порядке общей проверки Вы интересуетесь работой Петрова. Вы выясняете, что он еще не приступал к выполнению задания и явно не успеет его выполнить в установленный Вами ранее срок. Вы обвиняете Петрова в умышленном затягивании работы. Тогда Петров просит Вас передать часть работы Сергееву.

При проверке отчетов о проделанной работе оказывается, что Сергеев сделал меньше всех и не справился с заданием. Вы требуете объяснения, на что Сергеев говорит, что задание очень сложное, часть предложенной работы не входит в его компетенцию и отказывается от данного ему ранее поручения.

Сотрудник Захаров считает, что Вы излишне придирчивы к его работе. При этом он отказывается от задания, ссылаясь на плохое самочувствие.

Вы считаете, что Захаров не соответствует своему должностному разряду, демонстрируете личную неприязнь к нему и рекомендуете ему уволиться. Но Вы не имеете достаточных оснований. Захаров считает притеснения несправедливыми, о чем и заявляет Вам.

Задание 3. Руководитель производственного подразделения объясняет низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование.

Руководитель ремонтной службы в свою очередь обвиняет кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались работники и т.д.

Что в этой ситуации явилось основной причиной конфликта? Предложите выход из конфликтной ситуации.

#### *Тема 14 Управление качеством*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Почему качество можно отнести к категории управления.
2. Какие существуют принципы управления качеством.

## 3. Современный взгляд на управление качеством..

*Ситуационное задание:*

Опишите модель управления качеством на конкретном примере.

*Тема 15 Лидерство и руководство*

Форма текущего контроля – групповое обсуждение, тестирование, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Какова, по вашему мнению, связь между понятиями «руководитель», «менеджер», «лидер»?
2. Раскройте суть и практическое значение теории личностных качеств лидера.
3. Охарактеризуйте ситуационные теории лидерства.
4. Дайте описание модели руководства Блэйка и Моутона. Какой стиль руководства они считали самым эффективным?
5. Покажите основные отличия между руководителем по теории «Х» и «Y».
6. Охарактеризуйте четыре системы стилей лидерства по Лайкерту.
7. Дайте определение понятия – стиль управления.
8. Назовите подходы к классификации стилей управления.
9. Охарактеризуйте стили управления (по К.Левину).
10. Перечислите методы определения стиля управления.

*Тест:*

- 1) Использование не принудительных форм влияния с целью мотивации индивидов и групп на достижение целей это –
  - a) руководство
  - b) лидерство
  - c) влияние
  - d) власть
- 2) Использование принудительных и не принудительных форм влияния с целью мотивации людей на достижение целей это –
  - a) руководство
  - b) лидерство
  - c) влияние
  - d) власть
- 3) Стиль руководства это –
  - a) использование принудительных и не принудительных форм влияния с целью мотивации людей на достижение целей
  - b) использование не принудительных форм влияния с целью мотивации индивидов и групп на достижение целей
  - c) любое поведение человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения других людей
  - d) привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей
- 4) Какие из перечисленных теорий лидерства пытаются обучить руководителя эффективным формам поведения
  - a) теории личностных качеств
  - b) поведенческие теории
  - c) ситуационные
- 5) Рассматривая 4 системы Р.Лайкерта какие из них наименее продуктивны?
  - a) Система 1: эксплуататорско–авторитарная
  - b) Система 2: благосклонно-автоавторитарная
  - c) Система 3: консультативная
  - d) Система 4: принятие групповых решений
- 6) Матрица, образованная пересечениями двух переменных: на горизонтальной оси – интерес к производству и на вертикальной оси – интерес к людям, это –
  - a) ситуационный подход Херси и Бланшара
  - b) 4 системы Лайкерта
  - c) «Управленческая решётка» Блейка и Моутона

- 7) Четыре основные лидерские стиля (указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий) характерны для:
- а) ситуационного лидерства Херси и Бланшара
  - б) 4 системы Лайкерта
  - с) «Управленческой решётки» Блейка и Моутона
- 8) «Управление посередине» это термин
- а) «Теории X и Y» МакГрегора
  - б) «Управленческой решётки» Блейка и Моутона
  - с) 4 системы лидерства Лайкерта.
- 9) Теории «Y» МакГрегора ориентирована на ....
- а) авторитарного руководителя
  - б) демократичного руководителя
  - с) либерального руководителя
- 10) Какие из перечисленных теорий лидерства относятся к ситуационным?
- а) «Теории X и Y» МакГрегора
  - б) модель руководства Фидлера
  - с) «Управленческой решётки» Блейка и Моутона
  - д) 4 системы лидерства Лайкерта.
  - е) подход Митчелла и Хауса «путь - цель»

*Ситуационное задание:*

1. В чем состоит практическое значение различных групп теорий лидерства?

<i><b>Группа теорий лидерства</b></i>	<i><b>Практическое значение</b></i>
Теории личностных качеств лидера	
Поведенческие теории лидерства	
Ситуационные теории лидерства	
Специальные теории лидерства	

2. Какие стили управления, по – вашему мнению, эффективны в каждой из ситуаций?

<i><b>Ситуация</b></i>	<i><b>Рекомендуемый стиль</b></i>
ликвидация аварий	
начальная стадия формирования организации	
в армии	
в творческом коллективе	
персонал имеет невысокий уровень образования	
в коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе	

*Тема 16 Государственный механизм в системе управления*

Форма текущего контроля – групповое обсуждение.

Вопросы для группового обсуждения:

Объясните структуру государственной власти (горизонтальная и вертикальная) и способы государственного властвования.

Исполнительная власть в системе государственного управления.

*Тема 17 Эффективность управления*

Форма текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:



1. Дайте определение эффективности управления.
2. Покажите особенности в определении понятия «эффективность управления» в работах российских и зарубежных авторов.
3. Назовите отличия между терминами «efficiency» и «effectiveness».
4. Опишите факторы, характеризующие эффективность корпоративного менеджмента.
5. Назовите подходы к оценке эффективности управления.
6. Охарактеризуйте целевой подход к оценке эффективности управления.
7. Покажите, как происходит оценка эффективности в базовых моделях организации.
8. Назовите основные критерии и показатели эффективности управления.
9. Выделите краткосрочные критерии и показатели эффективности управления.
10. Назовите средне- и долгосрочные критерии и показатели эффективности управления.

*Тест:*

- 1) Какое утверждение не верно?
  - a) В менеджменте рассматривается эффективность производства и управления
  - b) В менеджменте выделяются уровни эффективности
  - c) В менеджменте не существует краткосрочных критериев эффективности
- 2) Отметьте, что оказывает влияние на индивидуальную эффективность
  - a) умения
  - b) способности
  - c) статус
  - d) технологии
  - e) мотивация
- 3) Что можно отнести к факторам, влияющим на групповую эффективность?
  - a) знания
  - b) технологии
  - c) руководство
  - d) взаимосвязи
- 4) На организационную эффективность влияют:
  - a) внешняя среда
  - b) законодательство
  - c) культура
  - d) технологии
- 5) Взгляд на эффективность, который подчёркивает роль достижения цели, как критерия оценки эффективности это –
  - a) подход к эффективности на основе теории систем
  - b) многопараметрический подход к эффективности
  - c) ограниченный подход к эффективности
  - d) целевой подход к эффективности
- 6) Подход, акцентирующий внимание на важности групповых и индивидуальных интересов: работники, менеджеры, высшее руководство, акционеры, внешняя среда это характерно для:
  - a) подхода к эффективности на основе теории систем
  - b) многопараметрического подхода к эффективности
  - c) ограниченного подхода к эффективности
  - d) целевого подхода к эффективности
- 7) К краткосрочным критериям эффективности не относится:
  - a) качество
  - b) продуктивность
  - c) экономичность
  - d) гибкость решений организации

- 8) Среднесрочные критерии эффективности включают:
- развитие
  - конкурентоспособное положение организации в отрасли
  - использование посредников
  - смена места расположения
- 9) Организация может быть эффективной с позиции продуктивности, гибкости, качества продукции, удовлетворённости потребителей, но не эффективной с позиции конкурентоспособности.
- это утверждение верно
  - это утверждение не верно
  - это утверждение частично верно
- 10) С помощью чего может достигаться эффективность (индивидуальная, групповая и организационная)?
- менеджеры должны выполнять функции и координировать деятельность
  - сотрудники должны повышать уровень квалификации
  - необходимо изучать групповую динамику

*Ситуационное задание:*

1. Перечислите показатели измерения эффективности управления в базовых моделях организации

	Механистическая модель	Модель, ориентированная на человеческие ресурсы	Системная модель	Модель баланса интересов
Показатели эффективности управления				

2. Что из себя представляет временная модель оценки эффективности управления?

Перечислите:

- *краткосрочные критерии* эффективности управления во временной модели
- *среднесрочные критерии* эффективности управления во временной модели
- *долгосрочные критерии* эффективности управления во временной модели

### Заочная форма

*Тема 1 Теория управления, ее предмет и роль в обществе*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

- Менеджмент: концепция, искусство, профессионализм.
- Основные закономерности и принципы менеджмента.
- Социально-экономические условия функционирования менеджмента.

*Ситуационное задание:*

Какая из национально-культурных моделей менеджмента наиболее подходит для России.

*Тема 2 Эволюция управленческой мысли*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

- Влияние управленческих революций на развитие менеджмента.
- Источники возникновения управленческих революций.

9. Национальные модели менеджмента.
10. Ограничения процесса развития менеджмента.
11. Система рыночных институтов современного менеджмента.
12. Школы управленческой науки в первой половине XX века.

*Ситуационное задание:*

Используя приведенные в таблице характеристики, определите черты управления, свойственные ему как науке и искусству

<i>Черта</i>	<i>Характеризует управление</i>	
	<i>как науку</i>	<i>как искусство</i>
Концепция управления		
Человек как субъект управления		
Ситуационный подход к управлению		
Принципы управления		
Творческий характер управления		
Функции управления		
Законы и закономерности управления		
Моделирование и количественные измерения		

*Тема 3 Управление как профессиональная и общественная деятельность*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

6. Общие признаки и различия в подходах менеджмента: классический, гуманистический, системный, ситуационный.
7. Основные понятия системного подхода, социотехнические системы и их признаки.
8. Дайте оценку истории развития теории и практики управления в России.
9. Охарактеризуйте процессный подход в менеджменте.
10. Основные положения и принципы изученных типов менеджмента.

*Ситуационное задание:*

Ваш оппонент говорит, что менеджеру-практику незачем знать законы управления и закономерности развития организации, достаточно только обладать «харизмой» лидера. Попробуйте доказать обратное.

*Тема 4 Системный подход в управлении*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тестирование.

Вопросы для группового обсуждения:

4. В чем суть модельно-метафорического подхода к рассмотрению системы управления?
5. Методология ситуационного подхода.
6. Применение системного анализа при выстраивании системы менеджмента в организации.

*Тесты:*

1. Английское слово «МЕНЕДЖМЕНТ» происходит от латинского слова «МАНУС», которое на русском языке означает...
  - рука
  - воин
  - купец
  - деньги
3. По мере того как индустрия перерастала границы мануфактуры и фабричной системы, и созревала современная система акционерного капитала, происходило наступление:
  - четвертой управленческой революции

- десятой управленческой революции
- седьмой управленческой революции
- эры менеджизма
- эры капитализма
- эры индустриализации

3. Менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, позволявший жрецам помимо соблюдения ритуальных почестей, ведать имущественными делами в ходе:

- второй управленческой революции
- формирования теории научного управления
- формирования класса собственников
- первой управленческой революции

4. Появление класса профессиональных менеджеров и отделение его от класса капиталистов привело к радикальному перевороту в обществе, который считают:

- эрой менеджеров
- системой бюрократии
- шестой революцией в управлении
- пятой революцией в управлении

5. Годом признания менеджмента как науки считается...

- 1911 г.
- 1903 г.
- 1893 г.
- 1885 г.

6. Практика управления возникла:

- вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена
- XX веке, в ходе индустриализации промышленности
- вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления
- вместе с возникновением системного подхода

7. Представители школы человеческих отношений:

- Э.Мейо
- А.Файоль
- Ф.Тейлор
- М.Фоллет

8. Побочным результатом управленческой деятельности жрецов в период Шумерского царства стало появление

- религиозного сознания
- письменности
- государства
- живописи

9. Менеджмент определяется как

- вид деятельности
- орган или аппарат управления
- категория людей
- работа с людьми
- наука и искусство

10. Принцип, сформулированный А.Файолем, при котором работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником:

- единоначалие
- департаментализация
- управление
- делегирование полномочий

### *Тема 5 Функции управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

4. В чём состоит универсальный характер функций управления?
5. Что представляет замкнутый контур взаимосвязей общих функций управления?
6. Является ли технология наиболее важной переменной в системе управления?

Какая связь между задачами и технологией?

*Ситуационное задание:*

Проведите различие между средой прямого и косвенного воздействия на организацию и систему управления (на конкретном примере).

*Тема 6 Законы и принципы управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тест, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

3. В какой мере и как зависит результат деятельности человека или организации от управления?
4. Какие характеристики управленческой деятельности, разновидности воздействия существуют?

*Тест*

1. Термин «менеджер» нельзя употреблять применительно к \_\_\_\_
  - предпринимателю индивидуального предприятия, где нет подчиненных
  - организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или групп
  - руководителю, администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами
  - руководителю организации в целом или ее подразделений
- 2.Разделение труда менеджеров по функциям соответствует \_\_\_\_\_ виду.
  - а) структурному
  - б) технологическому
  - в) горизонтальному
  - г) профессионально - квалификационному
3. Разделение труда по уровням управления называется \_\_\_\_\_ разделением труда
  - а) вертикальным
  - б) технологическим
  - в) горизонтальным
  - г) структурным
4. Продуктом управленческого труда является:
  - Е. определение целей организации
  - Ф. принятие управленческого решения
  - Г. выбор кандидатов на выдвижение
  - Н. осуществление контроля
5. Линейный руководитель:
  - появился в результате вертикального разделения труда
  - не имеет права подписи
  - отвечает за отдельный аспект управленческой деятельности
  - появился в результате горизонтального разделения труда
6. Функциональный руководитель:
  - отвечает за все аспекты деятельности обособленной структурной единицы
  - принимает окончательное решение
  - всегда подчиняется линейному руководителю
  - не имеет права подписи
- 7.Характеристиками управленческого труда являются:

- умственный труд, работа с задачами, многообразие творческих задач, системность
- умственный труд, работа с людьми, информационная природа, многообразие творческих задач и творческий характер
- внимание к ситуационным характеристикам, системность, аналитический подход, фиксация целей
- аналитический подход, многообразие задач и целей, работа с людьми, технологичность

8. Координацию деятельности подразделений организации с точки зрения теории и практики менеджмента осуществляют менеджеры

- низшего звена
- Сотрудники отдела кадров
- высшего звена;
- начальники цехов

9. К функциям руководителя организации обычно относятся:

- Е. взаимодействие с внешними организациями
- Ф. взаимодействие с поставщиками и потребителями
- Г. осуществление контроля
- Н. ведение финансовой отчетности

10. Общепринятым является разделение управления на следующие уровни:

- Е. высший, средний и низший;
- Ф. первый, второй, третий;
- Г. главный и второстепенный;
- Н. основной и производственный.

*Ситуационное задание:*

Проанализируйте цели, установленные компанией «Леспромбанк» на ближайшую перспективу, с точки зрения их классификации по критериям содержания, повторяемости, деловой среды, функциональных подсистем.

1. Увеличение уставного капитала и развитие собственной ресурсной базы.
2. Обеспечение финансовой устойчивости путем повышения прибыльности, диверсификации операций.
4. Расширение участия на рынке ценных бумаг.
4. Участие в разработке и финансировании различных инвестиционных проектов.
5. Поиск надежных зарубежных партнеров ДЛЯ совместной инвестиционной деятельности.
6. Совершенствование организационной структуры управления банком.
10. Формирование кадрового состава банка.
11. Совершенствование системы управления деятельностью банка.
12. Расширение маркетинговых исследований и проведение всестороннего анализа спроса на рынке банковских услуг.
10. Создание сети филиалов и отделений для предоставления разнообразных услуг клиентам банка.
11. Улучшение качества обслуживания, обеспечение надежности, эффективности и рентабельности проводимых операций.

*Тема 7 Внутренняя и внешняя среда управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

2. Каким образом проводить оценку факторов, влияющих на деятельность организации?

*Ситуационное задание:*

Проведите анализ внешней среды организации (на конкретном примере).

- Какие факторы экономической среды являются критическими для вашей организации

- (инфляция, ставка рефинансирования, сбыт и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?
- Какие факторы социально-культурного окружения являются критическими для вашей организации (демографические сдвиги, уровень образования, обычаи и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?
  - Какие из действующих правовых актов являются критическими для вашей организации (на государственном, региональном и местном уровнях)? Каковы тенденции их изменения?
  - Какие научно-технические факторы внешней среды являются критическими для вашей организации (технология производства или оказание услуг, новые материалы, техника, методы и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?
  - Какие политические факторы внешнего окружения являются критическими для вашей организации (отношение правительства к отрасли, бизнесу и т.п.)? Каковы возможные направления развития?
  - В какой ситуации находится ваша организация в настоящее время (материально-техническое снабжение, сбыт, технология, персонал, финансы и пр.)? Если не предпринимать никаких шагов, то где может оказаться ваша организация через год? Какие стратегические изменения необходимо предпринимать в настоящее время?

#### *Тема 8 Мотивация в системе управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тестирование, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

11. Раскройте содержание мотивации как функции управления
12. Охарактеризуйте основные методы мотивации
13. Раскройте содержание таких категорий как «потребность», «мотив», «стимул».
14. Назовите методы удовлетворения различных групп потребностей.
15. Содержательные теории, их авторы, практическое значение
16. Теории Маслоу, Герцберга: их основные положения, общие черты и различия, а также использование в практике управления
17. Теории Альдерфера и Макклелланда: их основные положения, общие черты и различия, а также использование в практике управления
18. Процессуальные теории, их авторы, практическое значение
19. Теории Врума, Адамса их основные положения, общие черты и различия, а также использование в практике управления
20. Охарактеризуйте материальные и нематериальные стимулы в организации

Тест:

- 1 Согласно Ф. Герцбергу, «гигиенические факторы» - это:
  - продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, успех, возможность творческого и делового роста
  - «обогащение труда» работников через перестройку и расширение работы, которая приносит большее удовлетворение и вознаграждение непосредственному исполнителю
  - условия работы, заработок, степень непосредственного контроля за работой, политика фирмы и администрации, межличностные отношения в коллективе
  - условия работы, заработок, степень непосредственного контроля за работой, высокая степень ответственности
- 2 К процессуальным теориям мотивации относятся теории:
  - постановки целей
  - модель Портера- Лоулера
  - объясняющие, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения
  - объясняющие, как человек регулирует на каждый конкретный метод управленческого воздействия
- 3 Процесс стимулирования самого себя и других на достижении индивидуальных и общих целей организации - это
  - обучение
  - мотивация
  - организация
  - координация

4. В теории мотивации «испытывать потребность» значит...
- иметь стремление к самосовершенствованию
  - ощущать недостаток в справедливом вознаграждении
  - ощущать физиологически или психологически недостаток чего-либо
  - иметь стремление к высокой результативности труда
5. В основе теории "Х" лежат следующие принципы:
- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы
  - труд - естественная потребность
  - чтобы заставить людей трудиться, необходимо принуждение и контроль
  - люди могут использовать самоуправление и самоконтроль
6. Автором иерархии потребностей является
- Тейлор
  - Файоль
  - Маслоу
  - Вебер
7. Представителями содержательной теории мотивации являются:
- МакКлелланд
  - Портер-Лоулер - Врум
  - Герцберг
  - Маслоу
8. Первоначальной концепцией мотивации является
- партисипативное управление
  - метод кнута и пряника
  - денежное стимулирование персонала
  - мотивация по целям
9. Процессуальными теориями мотивации являются:
- теория ожидания
  - теория Маслоу
  - теория Герцберга
  - модель Портера-Лоулера
10. Теории мотивации делятся на две категории:
- сущностные и формальные;
  - организационные и процессуальные;
  - содержательные и процессуальные;
  - системные и процессуальные

*Ситуационное задание:*

3. Используя основные положения теории мотивации Герцберга, перечислите факторы, влияющие, по - Вашему мнению, на мотивацию студента.

Мотивирующие факторы	Демотивирующие факторы

4. Используя основные положения теории ожидания Врума, перечислите основные ожидания (в порядке значимости):
- а) ожидания студента от вуза
  - б) что делает вуз, чтобы ожидания студента были такими (инструментальность)?
  - в) ожидания вуза от студента
  - г) что делает студент, чтобы ожидания вуза были такими?

*Тема 9 Прогнозирование и планирование в системе управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

3. Сравните качественные и количественные методы прогнозирования?
4. «Принятие решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Прокомментируйте ответ.



*Ситуационное задание:*

Какую информацию, необходимую для описания организации как объекта управления, можно получить из следующих документов?

Наименование документа	Информация
Стратегический план	
Бизнес-план	
Учредительные документы	
История организации	
Штатное расписание	
Организационная структура управления	

*Тема 10 Организационные структуры управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тестирование, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

6. Объясните различия между менеджерами высшего, среднего и низового уровней.
7. Объясните различия между линейными и функциональными менеджерами.
8. В чем заключается практическое значение деления управленческих работников на руководителей, специалистов, служащих?
9. Дайте определение понятиям «горизонтальное» и «вертикальное» разделение труда и объясните их различие.
10. Дайте определение понятиям «функции менеджера» и «роли менеджера» и объясните их отличие.

*Тест:*

1. Вид собственности, который является наиболее востребованным при рыночной экономике:
  - муниципальная
  - государственная
  - индивидуальная
  - частная
2. Совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения, какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры:
  - корпорация
  - организация
  - интеграция
  - система
3. Организация, имеющая четко поставленные цели, правила, структуры и связи это:
  - системная организация
  - правильная организация
  - неформальная организация
  - формальная организация
4. Добровольное объединение граждан для совместной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов, возможно участие и юридических лиц- это:
  - полные товарищества;
  - товарищества на вере
  - акционерные общества
  - производственные кооперативы
5. Коммерческие организации – это
  - потребительские кооперативы
  - унитарные предприятия
  - ассоциации
  - фонды
6. Некоммерческие организации
  - хозяйственные товарищества в форме полного товарищества и товарищества на вере
  - производственный кооператив

- общественные и религиозные организации
  - унитарное предприятие
7. Какой коммерческий риск несут акционеры акционерного общества?
- акционеры несут риск убытков, обусловленный деятельностью предприятия, в пределах стоимости принадлежащих им акций
  - акционеры несут риск убытков, обусловленный деятельностью предприятия, в пределах доходов предприятия
  - акционеры рискуют всем своим имуществом
  - акционеры рискуют стоимостью принадлежащих им акций и остальным имеющимся у них имуществом
8. К барьерам для входа компании на рынок можно отнести:
- стратегии роста у большинства компаний на рынке
  - отсутствие высококвалифицированного управленческого персонала
  - эффективный масштаб производства
  - высокий уровень криминализации бизнеса
  - монопольное положение одной из фирм
9. При акционировании компания получает право на:
- уважение со стороны акционеров
  - формирование внутренних стимулов экономического роста и саморазвития
  - самостоятельное принятие решения, кому и в каких количествах уплачивать налоги
  - проведение реорганизации структуры
  - получение прибыли
  - внедрение инноваций на рынке
10. При делении организации на малые, средние и большие используются следующие критерии:
- объем продаж
  - количество занятых, оборот, размер уставного капитала, участие в капитале предприятий и организаций других
  - количество занятых, оборот, размер уставного капитала
  - число сотрудников

*Ситуационное задание:*

Изобразите графически ОСУ, используя следующую информацию:

*«В производственной фирме работает 300 человек. В непосредственном ведении директора находятся производственные, юридические, кадровые вопросы, вопросы безопасности. У директора имеются три заместителя: по коммерческим вопросам, по финансово-экономическим вопросам, главный инженер. В фирме есть бухгалтерия, службы: безопасности, кадров и юридическая; отделы: маркетинга, снабжения, планово-экономический, производственный, организации труда и зарплаты; старший механик, старший технолог, два начальника цеха, в каждом из которых есть нормировщик, старший мастер, два сменных мастера, четыре бригадира».*

Определите в получившейся схеме следующие характеристики:

<b>Основные характеристики ОСУ</b>	<b>Показатели</b>
количество управленческих звеньев	
количество уровней управления	
норму управляемости	
тип	
вид	

*Тема 11 Контроль как функция управления*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тест, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

3. Перечислите задачи контроля в системе государственной службы РФ.
4. Какой из видов контроля является наиболее эффективным?

*Тест:*

- 10) Инструментами выполнения функции контроля являются:
  - a) анализ, фиксация, наказание, поощрение
  - b) наблюдение, учет, проверка, анализ
  - c) отстройка, позиционирование, сегментирование, брендинг
  - d) восприятие, осознание, классификация, определение
- 11) .....контроль осуществляется в процессе работы и обычно проводится в виде контроля работы подчиненного непосредственным начальником
  - a) текущий
  - b) предварительный
  - c) оперативный
  - d) заключительный
- 12) До начала осуществления работы по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам применяется .....вид контроля
  - a) текущий
  - b) предварительный
  - c) заключительный
  - d) оперативный
- 13) Какие виды контроля существуют:
  - a) финансовый
  - b) повременный
  - c) предварительный
  - d) сдельный
- 14) Что из перечисленного относится к целям контроля?
  - a) поддержание успеха
  - b) способ устранения неопределённости
  - c) обоснование санкций и поощрения
  - d) обеспечение карьерного роста
- 15) К принципам проведения контроля не относится:
  - a) ориентация на результат
  - b) простота
  - c) экономичность
  - d) действенность и сменяемость
- 16) Отметьте этапы процесса контроля.
  - a) установление стандартов
  - b) доведение информации до исполнителя
  - c) сравнение показателей функционирования со стандартами
  - d) измерение результатов
  - e) разработка системы стимулов
- 17) Основное различие предварительного, текущего и заключительного контроля заключается в
  - a) методах
  - b) объёме
  - c) времени осуществления
  - d) принципах
- 18) Контроль является эффективным, если
  - a) обеспечивает дисциплину
  - b) предотвращает отклонения от плана
  - c) результаты контроля превышают затраты на него
  - d) способствует выработке новых стандартов

*Ситуационное задание:*

Приведите примеры видов контроля над студентами в вузе и источников информации.

<b>Виды контроля</b>	<b>Примеры</b>	<b>Источники информации</b>
Предварительный		
Текущий		
Заключительный		
Частичный		

Полный		
Выборочный		
Плановый		
Явный		
Неявный		
Экономический		
Административный		
Процессуальный		
Результативный		
Количественный		
Качественный		
Индивидуальный		
Групповой		

*Тема 12 Управленческие решения*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тестирование.

Вопросы для группового обсуждения:

11. Дайте определение понятия управленческое решение
12. Покажите отличие управленческих решений от других видов решений.
13. Перечислите и поясните виды управленческих решений. Почему менеджеру необходимо их знать.
14. Назовите подходы к принятию управленческих решений, согласно модели Врума-Йеттона-Яго.
15. Перечислите и поясните требования, предъявляемые к управленческим решениям
16. Перечислите подходы к принятию управленческих решений. Приведите условия их применения, достоинства и недостатки.
17. Охарактеризуйте рациональную (классическую) модель процесса принятия решений.
18. Охарактеризуйте модель ограниченной рациональности Г.Саймона?
19. Перечислите и поясните этапы процесса принятия управленческого решения
20. Назовите и поясните характеристики, которыми должна обладать информация

*Тест:*

- 11) Отметьте этапы процесса принятия управленческого решения (выделенные Г.Саймоном)
  - a) разведывательная деятельность
  - b) аналитическая деятельность
  - c) проектная деятельность
  - d) деятельность по распределению полномочий
  - e) осуществления выбора
- 12) Выбор альтернативы, осуществляемой лицом принимающим решение в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации это –
  - a) план действий управленца
  - b) управленческое решение
  - c) процесс управления
  - d) механизм разработки стратегии
- 13) По степени структурированности управленческие решения бывают
  - a) слабо структурированные
  - b) средне структурированные
  - c) высоко структурированные
  - d) все варианты верны
  - e) все варианты не верны
- 14) По форме принятия управленческие решения бывают
  - a) однокритериальные
  - b) глобальные
  - c) индивидуальные
  - d) локальные
  - e) групповые
- 15) Укажите, чем определяется качество управленческих решений

- a) многокритериальностью
  - b) своевременностью
  - c) экономичностью
  - d) глобальностью
- 16) Более высокий уровень творчества, много новых идей но большие затраты времени характерны для
- a) групповых управленческих решений
  - b) индивидуальных управленческих решений
  - c) смешанных управленческих решений
- 17) Что принято относить к методам повышения качества принимаемых решений
- a) привлечение экспертов
  - b) привлечение всех сотрудников
  - c) использование дополнительных временных ресурсов
- 18) Какой модели процесса принятия управленческого решения не существует
- a) рациональной или классической
  - b) ограниченной рациональности
  - c) перспективной
  - d) ретроспективной
- 19) Какая модель предполагает осуществление выбора альтернативы на основе интуиции и прошлого опыта?
- a) рациональная или классическая
  - b) ограниченной рациональности
  - c) перспективная
  - d) ретроспективная
- 20) Коллективные формы разработки решения:
- a) экспертиза
  - b) экспертная оценка
  - c) ведение дневниковых записей
  - d) мозговой штурм

### *Тема 13 Социальные конфликты и управление*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, тестирование, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

- 6. Дайте определение понятию «конфликт»
- 7. Назовите позитивные и негативные стороны конфликта.
- 8. Ответьте, плодотворны ли конфликты и почему употребляется понятие «управление конфликтами», а не «устранение конфликтов».
- 9. Назовите типы конфликтов в организации.
- 10. Перечислите основные причины возникновения конфликтов в организации.

*Тест:*

- 2. Организационный конфликт - это:
  - a) инцидент;
  - б) конфликтная ситуация;
  - в) конфликтная ситуация и инцидент.
- 3. Функциональный конфликт - это:
  - a) конфликтная ситуация;
  - б) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации;
  - в) инцидент;
  - г) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации.
- 4. Дисфункциональный конфликт - это:
  - a) конфликтная ситуация;
  - б) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации;
  - в) инцидент;

- г) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации.
- 5. Конфликтная ситуация - это:
  - а) оппоненты и объект конфликта;
  - б) объект конфликта;
  - в) инцидент.
- 5. Оппоненты конфликта - это:
  - а) отдельные люди;
  - б) представители групп;
  - в) представители организаций;
  - г) любые сложные образования, состоящие из отдельных лиц, групп, подразделений, организаций.
- 6. Инцидент - это:
  - а) конфликт;
  - б) действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их целей;
  - в) конфликтная ситуация.
- 7. Может ли инцидент начинаться без конфликтной ситуации:
  - а) да;
  - б) нет?
- 10. Может ли конфликтная ситуация существовать, не переходя в стадию инцидента:
  - а) да;
  - б) нет?
- 11. Межличностные стили разрешения конфликтов:
  - а) уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы;
  - б) разрешение проблемы;
  - в) компромисс.
- 10. Причина конфликта - это:
  - а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
  - б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
  - в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют, конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;
  - г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
  - д) то, из-за чего возникает конфликт.

#### Ситуационные задания:

Задание 1. Проанализируйте предложенные ситуации, определите тип конфликта и выявите его причины. Определите оптимальный с Вашей точки зрения стиль разрешения конфликта каждым из его участников.

3. Ваше вышестоящее начальство в целях сокращения сотрудников предписывает провести реорганизацию отдела таким образом, что распадается технологическая цепочка процесса, но результат реорганизации скажется не очень скоро. Вы стоите перед выбором: либо сохранить за собой «кресло» и развалить работу отдела, либо вступить в конфликт с вышестоящим начальством и отстоять принципиально важное решение.

4. Студент постоянно опаздывает на лекции, чем вызывает раздражение преподавателя. После многочисленных предупреждений преподаватель ставит условие: «Если Вы опоздаете еще раз, я откажусь принимать у Вас экзамен и не пущу в аудиторию». Студент снова опаздывает. Он останавливается перед дверью в нерешительности.

Задание 2. Представьте себе коллектив, в который Вы попадаете в качестве руководителя. В коллективе из 5 человек очень много работы. Но все Ваши подчиненные с разболтанной дисциплиной. Определите наиболее оптимальный с Вашей точки зрения стиль поведения:

Вы даете задание сотруднику Иванову. Он объясняет, что задание в такой короткий срок он выполнить не сможет. Вы настаиваете. Тогда Иванов вступает с Вами в спор и утверждает, что с этим заданием лучше справятся Петров или Сидоров.

Сидоров, узнав, что ему собираются передать задание Иванова, возмущается, ссылаясь на перегрузку в работе и на то, что он получает слишком много заданий от других руководителей. Вы недовольны. Инцидент налицо.

В порядке общей проверки Вы интересуетесь работой Петрова. Вы выясняете, что он еще не приступал к выполнению задания и явно не успеет его выполнить в установленный Вами ранее срок. Вы обвиняете Петрова в умышленном затягивании работы. Тогда Петров просит Вас передать часть работы Сергееву.

При проверке отчетов о проделанной работе оказывается, что Сергеев сделал меньше всех и не справился с заданием. Вы требуете объяснения, на что Сергеев говорит, что задание очень сложное, часть предложенной работы не входит в его компетенцию и отказывается от данного ему ранее поручения.

Сотрудник Захаров считает, что Вы излишне придирчивы к его работе. При этом он отказывается от задания, ссылаясь на плохое самочувствие.

Вы считаете, что Захаров не соответствует своему должностному разряду, демонстрируете личную неприязнь к нему и рекомендуете ему уволиться. Но Вы не имеете достаточных оснований. Захаров считает притеснения несправедливыми, о чем и заявляет Вам.

**Задание 3.** Руководитель производственного подразделения объясняет низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование.

Руководитель ремонтной службы в свою очередь обвиняет кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались работники и т.д.

Что в этой ситуации явилось основной причиной конфликта? Предложите выход из конфликтной ситуации.

#### *Тема 14 Управление качеством*

Формы текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

1. Почему качество можно отнести к категории управления.
2. Какие существуют принципы управления качеством.
3. Современный взгляд на управление качеством..

*Ситуационное задание:*

Опишите модель управления качеством на конкретном примере.

#### *Тема 15 Лидерство и руководство*

Форма текущего контроля – групповое обсуждение, тестирование, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

11. Какова, по вашему мнению, связь между понятиями «руководитель», «менеджер», «лидер»?
12. Раскройте суть и практическое значение теории личностных качеств лидера.
13. Охарактеризуйте ситуационные теории лидерства.
14. Дайте описание модели руководства Блэйка и Моутона. Какой стиль руководства они считали самым эффективным?
15. Покажите основные отличия между руководителем по теории «Х» и «Y».
16. Охарактеризуйте четыре системы стилей лидерства по Лайкерту.
17. Дайте определение понятия – стиль управления.
18. Назовите подходы к классификации стилей управления.
19. Охарактеризуйте стили управления (по К. Левину).
20. Перечислите методы определения стиля управления.

*Тест:*

- 9) Использование не принудительных форм влияния с целью мотивации индивидов и групп на достижение целей это –
  - а) руководство
  - б) лидерство
  - с) влияние

- d) власть
- 10) Использование принудительных и не принудительных форм влияния с целью мотивации людей на достижение целей это -
- руководство
  - лидерство
  - влияние
  - власть
- 11) Стил ь руководства это –
- использование принудительных и не принудительных форм влияния с целью мотивации людей на достижение целей
  - использование не принудительных форм влияния с целью мотивации индивидов и групп на достижение целей
  - любое поведение человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения других людей
  - привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей
- 12) Какие из перечисленных теорий лидерства пытаются обучить руководителя эффективным формам поведения
- теории личностных качеств
  - поведенческие теории
  - ситуационные
- 13) Рассматривая 4 системы Р.Лайкерта какие из них наименее продуктивны?
- Система 1: эксплуататорско–авторитарная
  - Система 2: благосклонно-автоавторитарная
  - Система 3: консультативная
  - Система 4: принятие групповых решений
- 14) Матрица, образованная пересечениями двух переменных: на горизонтальной оси – интерес к производству и на вертикальной оси – интерес к людям, это –
- ситуационный подход Херси и Бланшара
  - 4 системы Лайкерта
  - «Управленческая решётка» Блейка и Моутона
- 15) Четыре основные лидерские стили (указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий) характерны для:
- ситуационного лидерства Херси и Бланшара
  - 4 системы Лайкерта
  - «Управленческой решётки» Блейка и Моутона
- 16) «Управление посередине» это термин
- «Теории Х и У» МакГрегора
  - «Управленческой решётки» Блейка и Моутона
  - 4 системы лидерства Лайкерта.
- 10) Теории «У МакГрегора» ориентирована на ....
- автократичного руководителя
  - демократичного руководителя
  - либерального руководителя
- 11) Какие из перечисленных теорий лидерства относятся к ситуационным?
- «Теории Х и У» МакГрегора
  - модель руководства Фидлера
  - «Управленческой решётки» Блейка и Моутона
  - 4 системы лидерства Лайкерта.
  - подход Митчелла и Хауса «путь - цель»

*Ситуационное задание:*

1. В чем состоит практическое значение различных групп теорий лидерства?

<i>Группа теорий лидерства</i>	<i>Практическое значение</i>
--------------------------------	------------------------------



Теории личностных качеств лидера	
Поведенческие теории лидерства	
Ситуационные теории лидерства	
Специальные теории лидерства	

2. Какие стили управления, по – вашему мнению, эффективны в каждой из ситуаций?

<i><b>Ситуация</b></i>	<i><b>Рекомендуемый стиль</b></i>
ликвидация аварий	
начальная стадия формирования организации	
в армии	
в творческом коллективе	
персонал имеет невысокий уровень образования	
в коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе	

*Тема 16 Государственный механизм в системе управления*

Форма текущего контроля – групповое обсуждение.

Вопросы для группового обсуждения:

Объясните структуру государственной власти (горизонтальная и вертикальная) и способы государственного властвования.

Исполнительная власть в системе государственного управления.

*Тема 17 Эффективность управления*

Форма текущего контроля – групповое обсуждение, ситуационное задание.

Вопросы для группового обсуждения:

11. Дайте определение эффективности управления.

12. Покажите особенности в определении понятия «эффективность управления» в работах российских и зарубежных авторов.

13. Назовите отличия между терминами «efficiency» и «effectiveness».

14. Опишите факторы, характеризующие эффективность корпоративного менеджмента.

15. Назовите подходы к оценке эффективности управления.

16. Охарактеризуйте целевой подход к оценке эффективности управления.

17. Покажите, как происходит оценка эффективности в базовых моделях организации.

18. Назовите основные критерии и показатели эффективности управления.

19. Выделите краткосрочные критерии и показатели эффективности управления.

20. Назовите средне- и долгосрочные критерии и показатели эффективности управления.

*Тест:*

11) Какое утверждение не верно?

- a) В менеджменте рассматривается эффективность производства и управления
- b) В менеджменте выделяются уровни эффективности
- c) В менеджменте не существует краткосрочных критериев эффективности

12) Отметьте, что оказывает влияние на индивидуальную эффективность

- a) умения
- b) способности
- c) статус
- d) технологии
- e) мотивация

- 13) Что можно отнести к факторам, влияющим групповую эффективность?
- знания
  - технологии
  - руководство
  - взаимосвязи
- 14) На организационную эффективность влияют:
- внешняя среда
  - законодательство
  - культура
  - технологии
- 15) Взгляд на эффективность, который подчёркивает роль достижения цели, как критерия оценки эффективности это –
- подход к эффективности на основе теории систем
  - многопараметрический подход к эффективности
  - ограниченный подход к эффективности
  - целевой подход к эффективности
- 16) Подход, акцентирующий внимание на важности групповых и индивидуальных интересов: работники, менеджеры, высшее руководство, акционеры, внешняя среда это характерно для:
- подхода к эффективности на основе теории систем
  - многопараметрического подхода к эффективности
  - ограниченного подхода к эффективности
  - целевого подхода к эффективности
- 17) К краткосрочным критериям эффективности не относится:
- качество
  - продуктивность
  - экономичность
  - гибкость решений организации
- 18) Среднесрочные критерии эффективности включают:
- развитие
  - конкурентоспособное положение организации в отрасли
  - использование посредников
  - смена места расположения
- 19) Организация может быть эффективной с позиции продуктивности, гибкости, качества продукции, удовлетворённости потребителей, но не эффективной с позиции конкурентоспособности.
- это утверждение верно
  - это утверждение не верно
  - это утверждение частично верно
- 20) С помощью чего может достигаться эффективность (индивидуальная, групповая и организационная)?
- менеджеры должны выполнять функции и координировать деятельность
  - сотрудники должны повышать уровень квалификации
  - необходимо изучать групповую динамику

*Ситуационное задание:*

2. Перечислите показатели измерения эффективности управления в базовых моделях организации

	Механистическая	Модель,	Системная	Модель
--	-----------------	---------	-----------	--------

	модель	ориентированная на человеческие ресурсы	модель	баланса интересов
Показатели эффективности управления				

2. Что из себя представляет временная модель оценки эффективности управления?

Перечислите:

- *краткосрочные критерии* эффективности управления во временной модели
- *среднесрочные критерии* эффективности управления во временной модели
- *долгосрочные критерии* эффективности управления во временной модели

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена (обсуждение теоретических вопросов и решение практической ситуации).

### Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Теория управления»

1. Раскройте сущность и содержание теории управления.
2. Дайте характеристику концепции теории управления.
3. Дайте понятие функций управления, раскройте их классификацию и содержание.
4. Дайте понятие управленческого решения виды и условия принятия.
5. Дайте характеристику модели принятия решений.
6. Раскройте этапы принятия решения.
7. Раскройте коммуникативную функция управления: сущность и модель.
8. Раскройте познавательную-аналитическую функцию управления.
9. Дайте понятия внутренней и внешней среды управления и структура среды управления.
10. Дайте понятие и раскройте сущность мотивации.
11. Дайте понятие и раскройте сущность управления человеческими.
12. Охарактеризуйте системный подход в управлении; понятие, признаки компоненты, виды, требования к системе управления.
13. Охарактеризуйте синергетический подход в управлении.
14. Дайте понятие организационной структуры, типы виды и принципы построения.
15. Охарактеризуйте организационные структуры и формы территориального управления и в органах власти.
16. Охарактеризуйте прогнозирование и планирование в системе управления. Виды прогнозов.
17. Прогнозирование и планирование в современной России.
18. Раскройте коммуникативную функцию управления: сущность и модель.
19. Дайте понятие и раскройте сущностные черты контроля.
20. Раскройте сущность и цели стратегического управление.
21. Раскройте сущность и цели стратегического планирования.
22. Раскройте сущность и цели стратегического инновационного управления.
23. Охарактеризуйте социальные конфликты в управлении.
24. Раскройте сущность, функции и эволюцию мониторинга.
25. Раскройте сущность и цели управления качеством.
26. Дайте общую характеристику менеджмента. Наука или искусство?
27. Охарактеризуйте основные этапы развития менеджмента.
28. Охарактеризуйте основные школы развития управления.
29. Раскройте сущность и взаимосвязь функций менеджмента.
30. Охарактеризуйте принципы менеджмента.
31. Охарактеризуйте методы менеджмента.
32. Раскройте понятие миссии и цели организации.
33. Опишите процесс установления целей организации.
34. Что собой представляет организация, ее характеристика и законы.
35. Опишите типы организаций по взаимодействию с внешней средой.
36. Опишите типы организаций по взаимодействию подразделений.

37. Опишите типы организаций по взаимодействию с человеком.
38. В чем сущность управленческой деятельности.
39. Какие существуют уровни управления, объект и субъект управления.
40. Как происходит взаимодействие человека и организации.
41. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения.
42. Раскройте содержание управленческих решений.
43. Опишите авторитарный и демократический стили руководства.
44. Дайте общее понятие об управленческом конфликте. Источники конфликтов.
45. Опишите методы управления конфликтами.
46. Дайте общую характеристику мотивации.
47. Опишите теории мотивации.: двухфакторная теория мотивации Герцберга. Теория мотивации Маслоу.
48. Перечислите требования к менеджеру.
49. Опишите виды власти. Власть и личное влияние.
50. Опишите теории лидерства. Лидер и менеджер. Лидер в современной организации.
51. В чем сущность горизонтального и вертикального разделение труда. Сущность управленческой деятельности.
52. Опишите виды и уровни управленческой деятельности.

#### Перечень практических ситуаций

##### Задание 1.

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры).

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управлении компаний.
4. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
5. Создание сплоченной управленческой команды.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
7. Активное участие как представителя делового сообщества в политической жизни России.
8. Повышение качества обслуживания клиентов.
9. Контроль и экономия на затратах.
10. Развитие корпоративной культуры.
11. Создание эффективной структуры для обмена информацией внутри компании.

##### Задание 2.

Внимательно проанализируйте и сопоставьте формулировки миссий двух разных компаний, дайте их оценки (достоинства и недостатки) с учетом тех требований к формулировке миссии, которые предъявляются в настоящее время. Там, где это возможно на базе приведенной информации, предложите свой вариант формулировки. Там, где это невозможно, укажите, какая информация необходима для изменения формулировки миссии. Результаты запишите в таблицу.

Формулировки миссии	Ваши оценки		Ваши предложения
	Достоинства	Недостатки	
1. Разработка и поставка оборудования для газовой промышленности. электростанций катеров из композиционных материалов, разработка двигательных установок по заказам			
2. Обеспечивать российский рынок высоковольтным оборудованием по конкурентным ценам			

## Задание 3.

Корпорация «Академсервис», входящая в число самых крупных и надежных туристических фирм России, является холдингом. В ее состав входят:

- 1) фирма-туроператор, занимающаяся въездным, выездным и внутренним туризмом;
- 2) сеть турагентств «Академэкспресс», которая насчитывает 17 отделений в Москве и 11 отделений в других городах России;
- 3) компании: «МКБ Лтд. Выставки и конференции» (занимается организацией и проведением туристических выставок и конференций в России и за рубежом), «Интурсофт» (специализируется на разработке специальных компьютерных программ ДЛЯ туристического и гостиничного бизнеса) и «Академсервис-телеком» (занимается устройством телекоммуникаций в гостиничной сфере).

Как может быть сформулирована миссия данной организации?

## Задание 4.

Проанализируйте цели, установленные компанией «Леспромбанк» на ближайшую перспективу, с точки зрения их классификации по критериям содержания, повторяемости, деловой среды, функциональных подсистем.

1. Увеличение уставного капитала и развитие собственной ресурсной базы.
2. Обеспечение финансовой устойчивости путем повышения прибыльности, диверсификации операций.

5. Расширение участия на рынке ценных бумаг.

4. Участие в разработке и финансировании различных инвестиционных проектов.

5. Поиск надежных зарубежных партнеров ДЛЯ совместной инвестиционной деятельности.

6. Совершенствование организационной структуры управления

банком.

13. Формирование кадрового состава банка.

14. Совершенствование системы управления деятельностью банка.

15. Расширение маркетинговых исследований и проведение всестороннего анализа спроса на рынке банковских услуг.

10. Создание сети филиалов и отделений для предоставления разнообразных услуг клиентам банка.

11. Улучшение качества обслуживания, обеспечение надежности, эффективности и рентабельности проводимых операций.

## Задание 5.

Концепция управления по целям (результатам) широко используется в практике многих предприятий и организаций. Поэтому руководители и менеджеры должны иметь четкое представление о достоинствах и недостатках систем, построенных на базе ее положений. Укажите достоинства или недостатки приведенных характеристик управления по целям.

1. Ориентация деятельности на конечные результаты.
2. Большое количество целей и задач, стоящих перед персоналом управления.
3. Приоритетность текущих задач и краткосрочных результатов.
4. Трудоемкость согласования целей и задач между участниками.
5. Полная и своевременная информация о ходе работ.
6. Большие объемы и сложность системы отчетности.
7. Неустойчивость системы целей и приоритетов при изменении внешних и внутренних условий развития.
8. Использование ситуационного подхода к управлению.
9. Система планов по реализации намеченных целей.

## Задание 6.

Внимательно проанализируйте и сопоставьте формулировки миссий двух разных компаний, дайте их оценки (достоинства и недостатки) с учетом тех требований к формулировке миссии, которые предъявляются в настоящее время. Там, где это возможно на базе приведенной информации, предложите свой вариант формулировки. Там, где это невозможно, укажите, какая информация необходима для изменения формулировки миссии. Результаты запишите в таблицу.

Формулировки миссии	Ваши оценки		Ваши предложения
	Достоинства	Недостатки	
1.Предоставление широкого спектра туристических услуг населению, организация экскурсионных и познавательных программ. деловых поездок и семейного отдыха в различных регионах мира			
2.Быть лидером в производстве и продаже недорогой металлопродукции высокого качества, удовлетворять требования отечественных и зарубежных клиентов, способствовать развитию региона			

## Задание 7.

В табл. приведен перечень целей, которые организация включила в целевую модель.

Проанализируйте эти цели с точки зрения их отнесения к разовым (не повторяющимся) и постоянно решаемым (повторяющимся). Дайте обоснование принятого решения

Цель	Разовая	Повторяющаяся
Разработать новую модель продукции		
Организовать контроль и учет в соответствии с принятыми нормами и стандартами		
Провести маркетинговое исследование нового рынка		
Корректировать цены на продукцию в зависимости от затрат и качества		
Наладить учет затрат накладных расходов		
Ввести новые нормы оргкультуры		
Разработать проект вхождения в предпринимательскую сеть		

## Задание 8.

Проверьте возможные противоречия, заложенные в следующие первоначальные формулировки целей, и приведите обоснование вашего мнения.

№	Формулировка целевых заданий	Есть ли противоречие	
		Да	Нет
1	Снизить издержки производства и повысить инновационный потенциал организации		
2	Повысить объемы продаж и снизить себестоимость выпускаемой продукции		
3	Реализовать стратегию нововведений и ежегодного прироста прибыли		
4	Развивать творческий потенциал и повысить исполнительскую дисциплину персонала		
5	Реализовать план социального развития коллектива		
6	Расширить полномочия работников по принятию решений и усилить контролирующие функции руководства		

## Задание 9.

Используя основные положения теории мотивации Герцберга, перечислите факторы, влияющие, по - Вашему мнению, на мотивацию студента.

Мотивирующие факторы	Демотивирующие факторы

## Задание 10.

Изобразите графически ОСУ, используя следующую информацию:

«В производственной фирме работает 300 человек. В непосредственном ведении директора находятся производственные, юридические, кадровые вопросы, вопросы

безопасности. У директора имеются три заместителя: по коммерческим вопросам, по финансово-экономическим вопросам, главный инженер. В фирме есть бухгалтерия, службы: безопасности, кадров и юридическая; отделы: маркетинга, снабжения, планово-экономический, производственный, организации труда и зарплаты; старший механик, старший технолог, два начальника цеха, в каждом из которых есть нормировщик, старший мастер, два сменных мастера, четыре бригадира».

Определите в получившейся схеме следующие характеристики:

<b>Основные характеристики ОСУ</b>	<b>Показатели</b>
количество управленческих звеньев	
количество уровней управления	
норму управляемости	
тип	
вид	

#### Задание 11.

Проанализируйте приведенные в таблице цели различных коммуникаций. Определите, какие из них ставят перед собой нисходящие, восходящие, горизонтальные и диагональные коммуникации, и заполните таблицу.

№	Цели коммуникаций	Виды коммуникаций
1	Постановка задач исполнителям	
2	Координация работ подразделений аппарата управления	
3	Получение достоверной информации о конечных результатах работы	
4	Интеграция усилий подразделений аппарата управления для решения комплексных проблем	
5	Обеспечение обратной связи о полученных заданиях	
6	Обеспечение обратной связи для оценки результатов работы	
7	Эффективное использование всех видов ресурсов в организации	
8	Разрешение межгрупповых конфликтов в организации	
9	Изучение мнения коллектива по интересующей проблеме	
10	Обмен информацией	
11	Обеспечение социальной поддержки подчиненных	
12	Инструктирование по выполнению работы	
13	Разрешение внутригрупповых конфликтов	
14	Повышение оперативности решения проблем	

#### Задание 12.

Проанализируйте приведенные в таблице помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполните таблицу.

Таблица. Помехи и барьеры

N	Помехи	Барьер
1	Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2	Фильтрация информации	
3	Жаргон, используемый в рабочей группе	
4	Наличие большого числа уровней в структуре управления	
5	Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
6	Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7	Расстояние между общающимися более 50 м	

8	Психологическая несовместимость общающихся	
9	Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
10	Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
11	Неумение слушать собеседника	
12	Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

## Задание 13.

Проанализируйте предложенные ситуации, определите тип конфликта и выявите его причины. Определите оптимальный с Вашей точки зрения стиль разрешения конфликта каждым из его участников.

А) Ваше вышестоящее начальство в целях сокращения сотрудников предписывает провести реорганизацию отдела таким образом, что распадается технологическая цепочка процесса, но результат реорганизации скажется не очень скоро. Вы стоите перед выбором: либо сохранить за собой «кресло» и развалить работу отдела, либо вступить в конфликт с вышестоящим начальством и отстоять принципиально важное решение.

Б) Студент постоянно опаздывает на лекции, чем вызывает раздражение преподавателя. После многочисленных предупреждений преподаватель ставит условие: «Если Вы опоздаете еще раз, я откажусь принимать у Вас экзамен и не пущу в аудиторию». Студент снова опаздывает. Он останавливается перед дверью в нерешительности.

## Задание 14.

1. Характеристика корпоративных интеграционных образований.
2. Бригадная ОСУ: характеристика, достоинства, недостатки, условия применения.
3. Задача

Руководитель производственного подразделения объясняет низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование.

Руководитель ремонтной службы в свою очередь обвиняет кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались работники и т.д.

Что в этой ситуации явилось основной причиной конфликта? Предложите выход из конфликтной ситуации.

## Задание 15.

В отдел пришел молодой специалист, закончивший с отличием престижный ВУЗ. Ему был назначен оклад, равный окладам работников, не имеющих высшего образования, но обладающих огромным практическим опытом. Уязвленные практики встретили молодого человека в штыки и не только не помогают, подчас просто препятствуют вхождению его в работу. С его стороны возникает ответная реакция на неприязнь старожиллов отдела.

В чем состоит конфликтная ситуация, что является инцидентом и предложите выход из этой ситуации.

## Задание 16.

«Довелось мне как начальнику отдела, критиковать своего сослуживца по чисто производственным вопросам. После работы как обычно, идем рядом к автобусу - живем-то по соседству. И видно мне: служебные замечания сослуживец принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул меня в намерении то ли подсесть, то ли дискредитировать его ...»

Задание:

1. В чем состоит причина данного межличностного конфликта?
2. Как можно преодолеть сложившуюся конфликтную ситуацию?
3. Подумайте над тем как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

## Задание 17.

Пенсионерка - врач С. с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы



кройке и шитью в районном доме культуры. Через несколько занятий пенсионерка С. была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она «противопоставила себя коллективу». Об этом свидетельствуют такие события.

Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом-психиатром. Прервав занятия сотрудник сказал, что все будут слушать лекцию. Пенсионерка С. сказала, что ей лекция не нужна и она будет заниматься своим делом. Лектор (знакомая С. по прежней работе) потребовала, чтобы С. покинула аудиторию. С. ответила, что она пришла на оплаченные ею занятия по кройке и шитью, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла. И все стали говорить: «Как вам не стыдно!»

Директор дома культуры обвинил С. в том, что она сорвала лекцию: На это С. ответила: «Непонятно только почему при таком большом интересе не провести эту лекцию нормально, как полагается?»

Задание:

1. Почему произошел этот конфликт?
2. Что надо предпринять, чтобы не допускать конфликта?
3. Как преодолеть конфликт?
4. Оцените поведение С., остальных слушателей курсов и дирекции дома культуры.

Задание 18.

Приведите примеры, когда преподаватель может проявить каждую из пяти видов власти.

<i><b>Вид власти</b></i>	<i><b>Пример</b></i>
Законная	
Поощрительная	
Принудительная	
Экспертная	
Референтная	

Объясните понятие «баланс власти» на примере «преподаватель - студент».

Задание 19.

Какие стили управления, по – вашему мнению, эффективны в каждой из ситуаций?

<i><b>Ситуация</b></i>	<i><b>Рекомендуемый стиль</b></i>
ликвидация аварий	
начальная стадия формирования организации	
в армии	
в творческом коллективе	
персонал имеет невысокий уровень образования	
в коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе	

Задание 20.

Корпорация «Академсервис», входящая в число самых крупных и надежных туристических фирм России, является холдингом. В ее состав входят:

- 1) фирма-туроператор, занимающаяся въездным, выездным и внутренним туризмом;
- 2) сеть турагентств «Академэксpress», которая насчитывает 17 отделений в Москве и 11 отделений в других городах России;
- 3) компании: «МКБ Лтд. Выставки и конференции» (занимается организацией и проведением туристических выставок и конференций в России и за рубежом), «Интурсофт» (специализируется на разработке специальных компьютерных программ ДЛЯ туристического и гостиничного бизнеса) и «Академсервис-телеком» (занимается устройством телекоммуникаций в гостиничной сфере).

Как может быть сформулирована миссия данной организации?

Задание 21.

Рассмотрите установленные компанией «Леспромбанк» на ближайшую перспективу, с точки зрения их классификации по критериям содержания, повторяемости, деловой среды, функциональных подсистем.

1. Увеличение уставного капитала и развитие собственной ресурсной базы.
2. Обеспечение финансовой устойчивости путем повышения прибыльности, диверсификации операций.
6. Расширение участия на рынке ценных бумаг.
4. Участие в разработке и финансировании различных инвестиционных проектов.
5. Поиск надежных зарубежных партнеров ДЛЯ совместной инвестиционной деятельности.
6. Совершенствование организационной структуры управления банком.
16. Формирование кадрового состава банка.
17. Совершенствование системы управления деятельностью банка.
18. Расширение маркетинговых исследований и проведение всестороннего анализа спроса на рынке банковских услуг.
10. Создание сети филиалов и отделений для предоставления разнообразных услуг клиентам банка.
11. Улучшение качества обслуживания, обеспечение надежности, эффективности и рентабельности проводимых операций.

#### Задание 22.

Концепция управления по целям (результатам) широко используется в практике многих предприятий и организаций. Поэтому руководители и менеджеры должны иметь четкое представление о достоинствах и недостатках систем, построенных на базе ее положений. Укажите достоинства или недостатки приведенных характеристик управления по целям.

- Ориентация деятельности на конечные результаты.
- Большое количество целей и задач, стоящих перед персоналом управления.
- Приоритетность текущих задач и краткосрочных результатов.
- Трудоемкость согласования целей и задач между участниками.
- Полная и своевременная информация о ходе работ.
- Большие объемы и сложность системы отчетности.
- Неустойчивость системы целей и приоритетов при изменении внешних и внутренних условий развития.
- Использование ситуационного подхода к управлению.
- Система планов по реализации намеченных целей.

#### Задание 23.

В табл. приведен перечень целей, которые организация включила в целевую модель.

Проанализируйте эти цели с точки зрения их отнесения к разовым (не повторяющимся) и постоянно решаемым (повторяющимся). Дайте обоснование принятого решения

Цель	Разовая	Повторяющаяся
Разработать новую модель продукции		
Организовать контроль и учет в соответствии с принятыми нормами и стандартами		
Провести маркетинговое исследование нового рынка		
Корректировать цены на продукцию в зависимости от затрат и качества		
Наладить учет затрат накладных расходов		
Ввести новые нормы оргкультуры		
Разработать проект вхождения в предпринимательскую сеть		

#### Задание 24.

Используя модель М.Портера «Пять сил конкуренции», опишите положение организации, в которой вы учитесь (или работаете):

- а) соперничество между имеющимися конкурентами:
- б) угроза появления новых конкурентов:

- в) угроза появления товаров-заменителей:
- г) способность поставщиков торговаться:
- д) способность покупателей торговаться:

#### Задание 25.

Проанализируйте приведенные в таблице помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполните таблицу.

N	Помехи	Барьер
1	Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2	Фильтрация информации	
3	Жаргон, используемый в рабочей группе	
4	Наличие большого числа уровней в структуре управления	
5	Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
6	Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7	Расстояние между общающимися более 50 м	
8	Психологическая несовместимость общающихся	
9	Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
10	Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
11	Неумение слушать собеседника	
12	Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций определены «Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов в Воронежском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 01.09.2016 №114-217/1.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Шкала и процедура оценивания определена Регламентом Воронежского филиала РАНХиГС, утвержденным приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1 «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

В рамках данной дисциплины предусмотрено выполнение курсовой работы.

Порядок подготовки и защиты курсовой работы регулируется ПОЛОЖЕНИЕМ о курсовой работе (проекте), выполняемой студентами федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Комплекс общих требований к выполнению курсовой работы, рекомендации по формированию цели, задач, построению плана (формированию названий разделов и подразделов), требования к оформлению, порядок проверки и защиты, приложения, в том числе библиографический список изложены в «Методических указаниях к выполнению курсовой работы (проекта) по дисциплине «Теория управления».

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости включают:

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов (изданы на кафедре экономики, финансов и менеджмента).

2. Методические рекомендации по формированию портфолио по реализации индивидуальной образовательной траектории студента (изданы на кафедре экономики, финансов и менеджмента).

3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплин кафедры (изданы на кафедре экономики, финансов и менеджмента).

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения дисциплины**

### **6.1. Основная литература**

1. А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. Теория управления: учебник для бакалавров/Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник для бакалавров.- ООО «Издательство Юрайт». -, 2013

2. Теория менеджмента./Под ред Лялина А. – СПб.:Питер, 2010.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Коробко, В. И. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. И. Коробко. - М.: Юнити-Дана, 2012.

2. Батури, В. К. Общая теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. К. Батури. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 488 с.

3. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. 704 с.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Смотров Т. И. Конспект лекций по теории управления

2. «Методических указаниях к выполнению курсовой работы (проекта) по дисциплине «Теория управления».

### **6.4. Нормативно-правовые документы**

1. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. Приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211).

2. Положение Воронежского филиала РАНХиГС «О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся», утвержденным приказом от 20 июня 2014 года № 114-151.

### **6.5. Интернет-ресурсы**

Росстат - <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>

Электронная библиотечная система “Университетская библиотека онлайн”.  
«[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)»

Институт Экономики Переходного Периода <http://www.iet.ru/>

электронных книг из более 350 ведущих издательств, включая Elsevier, Wiley-Blackwell, Springer, Oxford University Press, Taylor & Francis и др.

Портал правовой поддержки предпринимательской деятельности объединяет ресурсы системы информационного обеспечения предпринимательства и содержит нормы федерального и международного законодательства – <http://businesspravo.ru/>

Административно-управленческий портал. Бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии – <http://www.aup.ru/>

Универсальный портал для экономистов. Разделы: «Публикации» (постоянно обновляемая коллекция книг, статей, рефератов, дипломов, диссертаций и пр.), «Пресса» (ссылки на журналы и газеты, доступные on-line), «Финансы» (ссылки на различные финансовые ресурсы, сайты, предоставляющие новости on-line), «Организации» (ссылки на официальные международные и российские организации, в той или иной степени связанные с экономикой), «Экономисты» (персональные сайты зарубежных и российских экономистов) – <http://www.finansy.ru/menu.htm%20>

Сайт посвящен вопросам корпоративного управления и защиты прав инвесторов в России. <http://www.corp-gov.ru/%20>

Ресурс посвящен технологиям управления проектами – <http://www.project.km.ru/>  
Энциклопедия банковского дела и финансов – <http://www.cofe.ru/Finance/>

#### 6.6. Справочные системы

1. Консультант плюс <http://www.consultant.ru>;
2. Гарант <http://www.garant.ru>;
3. Корпоративный менеджмент <http://www.manage.ru/management/index.shtml>
4. Сообщество менеджеров E-xecutive <http://www.e-xecutive.ru/>
5. Human Resource Management <http://www.hrm.ru/>

### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

*Перечисляются информационные технологии, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем*

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы.

В учебном процессе используются следующие программные продукты: Microsoft Word, MS PowerPoint, Internet – Explorer;