



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
**СОЧИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
в г. Анапе Краснодарского края

Кафедра управления, экономики и социально-гуманитарных дисциплин  
/наименование кафедры-разработчика/

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
по подготовке к практическим занятиям и организации самостоятельной работы  
студентов по дисциплине

**Б1.В.05 Менеджмент**

---

**38.03.01. Экономика**

Уровень подготовки – бакалавриат

Форма обучения – очная/заочная

Анапа, 2020

## Содержание

Введение.....	3
Планы практических занятий.....	4
Методические рекомендации по подготовке к семинару.....	15
Примерная тематика докладов.....	16
Требования к выполнению докладов.....	18
Примерная тематика контрольных работ по дисциплине.....	19
Требования к выполнению контрольных работ.....	21
Тестирование. Примерные тесты.....	24
Практические задания.....	40
Примерные вопросы для подготовки к зачету.....	53
Методические рекомендации при подготовке к зачет.....	54
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	56

## Введение

**Целью освоения учебной дисциплины «Менеджмент»** является: ознакомление студентов с основными достижениями теории и практики менеджмента, показать необходимость использования этих достижений во всех сферах хозяйственной деятельности фирм независимо от отрасли; формирование у студента четкого представления о предмете и содержании менеджмента, его связи с другими общими профессиональными и специальными дисциплинами, практической значимости, дать развернутую информацию об истории развития ключевых концепций и теоретических школ менеджмента.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- дать знания теоретических основ в области менеджмента;
- ознакомление студентов с достижениями управленческой науки;
- формирование адекватного требованиям времени управленческого сознания и мышления;
- выработка умений и навыков самостоятельного изучения и решения практических и теоретических вопросов менеджмента, функционирования и развития организаций и организационного поведения;
- овладение логикой и методологией исследовательской деятельности в сфере менеджмента, теорий организации и организационного поведения

Практические и семинарские занятия учебной дисциплины «Менеджмент» для более детальной проработки сложных тем учебного курса. Они помогают понять теоретический материал, увидеть возможность его применения для решения конкретных практических проблем и ситуаций, возникающих в работе экономистов.

Целью семинарских занятий является закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в ходе самостоятельной работы над конкретными темами. При подготовке к семинарским занятиям необходимо:

- 1) внимательно ознакомиться с тематикой семинара;
- 2) прочесть конспект лекции по теме, изучить рекомендованную литературу;
- 3) составить краткий план ответа на каждый вопрос семинарского занятия;
- 4) подготовить доклад или сообщение;
- 5) проверить свои знания, отвечая на вопросы для самопроверки.

При подготовке к занятию студенту рекомендуется изучить вопросы, которые выносятся на обсуждение на занятии и вопросы для самостоятельного изучения по данной теме, выполнить домашнее задание, оформить словарь понятий. По желанию подготовить доклад.

Эффективность усвоения студентами дисциплины «Менеджмент» обеспечивается системой текущего и итогового контроля. Текущий контроль осуществляется в ходе проведения практических занятий по соответствующим темам и обеспечивает проверку работы каждого студента по усвоению знаний, приобретению умений. Итоговый контроль, согласно учебному плану, осуществляется посредством зачета по итогам обучения в течение семестра.

## Планы практических занятий и образовательные технологии

### **Практическое занятие 1. Тема: Менеджмент как вид деятельности и как наука**

**Цель занятий:** освоить базовые понятия менеджмента как вида деятельности и как науки

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Менеджмент как специфический вид деятельности. Менеджмент как профессиональное сообщество и как социальный институт.
2. Менеджмент и организация. Менеджмент и предпринимательство.
3. Менеджмент как наука и как искусство.
4. Взаимосвязь менеджмента с другими науками.

#### **Контрольные вопросы, задания и упражнения**

1. Проведите сравнительный анализ определений понятия «Менеджмент», данных в различных источниках и различными авторами и дайте их интерпретацию. Чем вы объясняете разнообразии в определениях этого понятия?
2. Дайте определение менеджера как профессии.
3. Раскройте содержание управленческой деятельности, определяя ее цель, предмет, средства, характерные особенности, конечный продукт.
4. Почему менеджмент можно рассматривать как социальный институт? Дайте характеристику менеджменту как социального института.
5. Как соотносятся понятия «Менеджмент» и «Организация»? Каковы признаки организации.
6. Чем объясняется стремление людей создавать организации и работать в организациях? Какие вы знаете теории, раскрывающие природу организаций и причины их возникновения и существования?
7. Как соотносятся деятельность менеджера и предпринимателя? Может ли менеджер выступать одновременно в качестве предпринимателя, и, наоборот, предприниматель - в качестве менеджера?
8. Дайте определение менеджмента как науки и менеджмента как искусства. Обоснуйте на конкретных примерах управленческих ситуаций объективную необходимость сочетания в деятельности менеджера научно-рациональных и творческих начал.
9. Назовите науки, на становление и развитие которых оказал и оказывает влияние менеджмент как наука. Назовите науки, которые оказали и оказывают влияние на становление и развитие менеджмента как науки.

### **Практическое занятие 2. Тема: Общая теория управления сложными системами (кибернетика) и теория самоорганизации сложных динамических систем (синергетика)**

**Цель занятий:** ознакомиться с общими теориями управления.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Кибернетика как общая теория управления сложными системами.
2. Н. Винер.
3. Понятие «система». Классификация систем. Людвиг фон Бергаланфи.
4. Теория информации. К. Шеннон. Энтропия.
5. Коммуникации. Закон необходимого разнообразия. У.Эшби.
6. Синергетика как наука об эволюции и самоорганизации сложных динамических систем: возникновение, научные предпосылки и круг изучаемых проблем. Г. Хакен. И. Пригожин.
7. Ключевые идеи, основные понятия и принципы синергетики
8. Организации и менеджмент: взгляд с позиций кибернетики и синергетики.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что изучает кибернетика? С чьим именем связано формирование кибернетики как науки?
1. Каковы основные свойства системы? Какие типы систем вы можете назвать?

2. Почему кибернетику называют общей теорией управления сложными системами?
  4. Что такое энтропия? Как она измеряется? Как связаны между собой энтропия и информация?
  5. Раскройте сущность системного подхода как важнейшего методологического требования управления. Какие основные аспекты системного подхода можно выделить?
  6. Согласны ли вы с утверждением: «Управление и информация - понятия неразделимые»? Аргументируйте свой ответ.
  7. Какова роль коммуникаций в процессе управления?
  8. Классифицируйте шумы, искажающие информацию. Каковы требования к коммуникациям с позиций обеспечения эффективного управления организацией?
  9. Как формулируется закон необходимого разнообразия? Кто его впервые сформулировал?
  10. Какими вопросами занимается синергетика? С какими трудностями сталкивалась синергетика при ее признании как самостоятельного научного направления?
- II. Что вы можете сказать о дифференциации наук и синергетике? Является ли синергетика метанаукой?
1. Какие науки лежат в основе синергетики? В рамках каких научных школ сложилась синергетика как самостоятельная наука?
  2. Назовите ключевые идеи синергетики. Может ли синергетика повлиять на методологию научного познания и мировоззрение людей? Если да, то как вы представляете это влияние?
  3. Назовите основные принципы синергетики. Почему синергетику называют новым этапом в развитии идей и принципов кибернетики и системного анализа?
15. Что понимается под моделью? Приведите примеры из различных областей знаний.
16. Какова роль моделей и моделирования в современной науке?
  17. Какова роль математических моделей в синергетике?
  18. В чем суть такого свойства сложных систем как нелинейная динамика? Приведите примеры нелинейной динамики в социальных системах.
  19. В чем суть макроскопического подхода в изучении сложных систем? Что означает когерентность поведения элементов системы? Приведите примеры когерентного поведения в различных системах.
  20. Связаны ли между собой такие свойства сложных систем как когерентность и эффект синергии?
  21. Какова взаимосвязь между такими понятиями синергетики, как аттракторы, флуктуации, бифуркация, хаос и порядок?
  22. Что понимается под фракталами? Приведите примеры фракталов из различных сфер жизни.
  23. Меняет ли синергетика систему традиционных представлений о менеджменте? Если да, то в чем это проявляется?

### **Практическое занятие 3. Тема: Власть в системе менеджмента**

**Цель:** познакомиться с целями и функциями власти в системе менеджмента.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие власти. Власть и менеджмент. Власть и влияние. Формальная и реальная власть. М.Вебер и его «теория власти».
2. Классификация власти: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; законная, или традиционная власть; эталонная власть или власть примера; экспертная власть.
3. Убеждение и участие. Процесс делегирования власти. Важность делегирования.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение власти. Какова связь между управленческой деятельностью и

- властью? Можно ли управлять людьми не обладая властью над ними? Если да, то как?
2. Чем различаются формальная и реальная власть? Может ли возникнуть в организации такая ситуация, когда формальная и реальная власть принадлежит разным лицам?
  3. Назовите основные идеи и положения «теории власти» М.Вебера.
  4. Какие источники власти вы можете назвать? Прокомментируйте следующие высказывания А. Файоля: «В хорошем начальнике личный авторитет должен быть необходимым дополнением к власти, принадлежащей ему по уставу», « ... Хороший начальник должен распространять вокруг себя мужество ответственности».
  5. Проанализируйте основные типы власти с позиций выявления их преимуществ и недостатков.
  6. Как соотносятся между собой власть, влияние, авторитет и лидерство?
  7. Дайте краткое описание основных типов власти по классификации Фрэнча и Рэйвена.
  8. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
  9. Что такое разумная вера и как она чаще всего используется в организациях?
  10. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
  11. Какие еще инструменты влияния помогают руководителю влиять через убеждение?
  12. Почему сегодня сравнительно мало организаций, где считают, что страх является эффективным средством влияния?
  13. Дайте краткое описание концепции баланса власти между руководителями и подчиненными

#### **Практическое занятие 4. Тема: Функции менеджмента**

**Цель:** изучить функции менеджмента

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Функции менеджмента. Их сущность, взаимосвязь и краткая характеристика.
2. Прогнозирование и планирование как функция менеджмента: сущность, содержание и задачи. Система планов организации.
3. Организационная деятельность и ее принципы.
4. Кадровая работа: планирование, отбор и оценка персонала. Профессиональное развитие и обучение кадров. Мотивация персонала.
5. Координация и ее роль в управлении. Методы координации. Сущность контроля. Принципы и этапы контроля.
6. Руководство как интеграция всех функций менеджмента.  
Руководитель и лидер: общее и различия.

##### **Контрольные вопросы:**

1. Что понимается под функциями менеджмента? Какие функции управления сформулировал А. Файоль? Какие функции менеджмента выделяет современная теория менеджмента?
2. Как взаимосвязаны между собой функции менеджмента? Можно ли говорить о системном характере взаимосвязи и взаимодействия функций менеджмента?
3. Существует ли разница между разработкой личных планов и планов организации?
4. Чем обусловлена необходимость прогнозирования в организациях? Как соотносятся между собой следующие, воздействующие на деятельность организаций, факторы и явления: неопределенность, риски, прогнозирование, планирование?
5. Прокомментируйте следующее высказывание А. Файоля: «Управлять - это предвидеть, т.е. исчислять будущее и подготавливать его, предвидеть - это уже почти действовать».
6. Что понимается под системой планов организации? В чем суть системного подхода применительно к планированию в организациях?
7. Раскройте содержание каждого этапа процесса планирования. Как связаны между собой этапы планирования?
8. Что понимается под принципами и методами планирования? К каким негативным

последствиям может привести нарушение принципов планирования? Покажите это на примерах из практики.

9. В каких случаях и для кого составляется бизнес-план? Каковы основные требования, предъявляемые к составлению бизнес-планов?

10. Чем вызвана необходимость стратегического планирования? Не противоречит ли стратегическое планирование принципам прерывности, многовариантности, цикличности развития сложных динамических систем? Обоснуйте свою позицию.

11. Раскройте содержание организационной деятельности.

12. Что вы понимаете под принципами организационной деятельности? Каково их практическое значение в процессе управления в организациях?

13. Что понимается под диапазоном контроля или нормой управляемости?

14. В чем суть теории связей «подчиненный - руководитель» Грайкунаса?

15. Аргументировано обоснуйте важность кадровой работы в организациях. Какие факторы и явления современности обуславливают кардинальный рост роли человеческого фактора в организациях и существенно обостряют проблему кадрового обеспечения?

16. Из каких составных частей состоит кадровая работа в организациях?

17. Какие этапы включает в себя процесс отбора персонала?

18. Какие объективные требования предъявляются к системе оценки кадров? Какие ключевые требования могут быть сформулированы для руководящих кадров, по которым оценивается их работа?

19. Каковы значение и роль мотивации в управленческой деятельности?

20. Из каких взаимосвязанных элементов и уровней состоит мотивационный механизм деятельности человека? Чем обусловлена особая сложность формирования эффективной системы мотивации персонала в организациях? Аргументировано обоснуйте свое мнение.

21. Из каких этапов складывается процесс мотивации человека? Какие важные в практическом плане выводы можно сделать на основе исследования процесса мотивации?

22. В чем заключаются трудности координации на практике управления?

23. Прокомментируйте следующее высказывание А. Файоля: «Контроль - проверка того, все ли протекает согласно принятой программы, согласно данным приказам и установленным принципам... Цель - выявить ошибки и заблуждения, чтобы можно было их исправить и избежать их повторения».

24. Объясните, какова взаимосвязь между такими функциями менеджмента как планирование и контроль.

25. Как различаются формальный и неформальный контроль? Следует ли развивать в организации системного взаимного контроля?

26. Кто впервые обосновал и сформулировал руководство как функцию менеджмента?

27. Чем обусловлена необходимость выделения лидерства как отдельной функции менеджмента? Всегда ли руководитель организации является ее лидером? Аргументируйте свою позицию.

28. Чем лидер отличается от просто руководителя? Почему в современных условиях лидерство становится важнейшей функцией управления и актуальной темой для научных исследований?

### **Практическое занятие 5. Тема: Методы менеджмента**

**Цель:** ознакомиться с методами менеджмента

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Организационно-административные методы управления: организационное, регламентирование, нормирование, организационно-методическое инструктирование, распорядительное воздействие, согласительные, рекомендации.

2. Экономические методы управления.

3. Правовые методы в менеджменте.

4. Социально-психологические методы управления. Приёмы и способы социально-психологического воздействия.

**Контрольные вопросы:**

1. Как соотносятся между собой функции, принципы и методы менеджмента? Можно ли их назвать элементами единой системы, игнорирование любого из которых означает крушение ее целостности?
2. Раскройте преимущества и ограничения организационно-административных, экономических, правовых и социально-психологических методов менеджмента.
3. Согласны ли вы со следующим утверждением: «Комплексное и системное применение методов менеджмента является важнейшим условием их результативности и эффективности»?
4. Можно ли считать различные методы менеджмента взаимодополняющими? Если да, то покажите это на примерах из практики управления.
5. Можно ли объяснять многообразие методов менеджмента сложностью и разнообразием мотивов деятельности людей? Аргументируйте свое мнение

**Практическое занятие 6. Тема: Разработка и принятие управленческих решений**

**Цель:** научить разрабатывать и принимать управленческие решения

**Вопросы для обсуждения:**

1. Управленческие решения и их классификация.
2. Этапы рационального решения управленческой проблемы: диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация альтернативы.
3. Среда принятия решения: определённость, риск, неопределённость.
4. Методы принятия решения.
5. Организация коллективного творчества в процессе разработки управленческих решений и ее методы.
6. Реализация решений и пути повышения её эффективности.

**Контрольные вопросы:**

1. На основе каких критериев можно осуществить классификацию управленческих решений? Какие виды управленческих решений вы можете назвать?
2. Чем отличаются рискованные управленческие решения от безрисковых? Каков должен быть подход к принятию рискованных решений?
3. Раскройте суть таких методов принятия решения, как метод «дерева решений», платёжная матрица, прогнозирование, метод «мозговой атаки».
4. Изложите суть методов коллективной разработки управленческих решений: методов Дельфи, мозговой атаки, целевых обсуждений, инцидента, вопросника и др. Раскройте факторы и условия, от которых зависит результативность и эффективность каждого из применяемых методов.
5. Каковы условия и предпосылки, обеспечивающие высокую эффективность реализации принятых управленческих решений?

**Практическое занятие 7. Тема: Менеджер: его деятельность, личность, профессиональная этика**

**Цель:** понять сущность деятельности, личности, профессиональной этики менеджера

**Вопросы для обсуждения:**

1. Менеджер как профессия. Содержание труда менеджера.
2. Требования, предъявляемые руководителям.
3. Организация труда менеджера. Самоменеджмент. Принцип Парето.
4. Стилль и культура руководства. Этика служебных отношений.

**Контрольные вопросы:**

1. В чем заключаются целевая функция, предмет и результат деятельности менеджера?

2. Назовите характерные особенности труда менеджера.
3. Какие функции и роли выполняют менеджеры?
4. Какие требования к руководителям крупных предприятий предъявлял А. Файоль? Насколько эти требования сохранили свою актуальность в наше время?
5. Что такое самоменеджмент и чем обусловлена его важность в организации труда менеджера?
6. В чем суть принципа Парето и как он может быть использован для повышения эффективности труда менеджера? Каков был совет Ив Ли Чарльзу Швабу, известный в истории менеджмента как «Совет стоимостью 25000 долл.»?
7. Что вы понимаете под культурой руководства? Как культура менеджера может оказать воздействие на эффективность его деятельности?
8. Дайте определение этики. Чем обусловлены необходимость и важность этики в профессиональной деятельности менеджеров.

**Практическое занятие 8. Тема: Этапы развития менеджмента и управленческой мысли**

**Цель:** изучить основные этапы развития менеджмента и управленческой мысли

**Вопросы для обсуждения:**

1. Периодизация развития менеджмента и управленческие революции.
2. Донаучный этап развития менеджмента. События мировой истории, оказывающие существенное влияние на менеджмент.
3. Научный этап развития менеджмента и школы управленческой мысли.
4. Школа научного менеджмента и классическая или административная школа. Ф. Тейлор. А. Файоль.
5. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Хоторнские эксперименты.

**Контрольные вопросы:**

1. На основе какого критерия историю менеджмента можно разделить на донаучный и научный этапы развития? Можно ли утверждать, что в донаучном этапе развития управленческая мысль абсолютно отсутствовала?
2. Что понимается под управленческими революциями. Сколько управленческих революций выделяется в истории менеджмента?
3. Покажите, каковы были последствия для развития менеджмента появление государств, армии, письменности, науки.
4. С возникновением какой школы в управленческой мысли связывают начало научного этапа развития менеджмента?
5. Какие научные школы менеджмента вы знаете? Какие из них существуют и развиваются в настоящее время?
6. Можно ли спрогнозировать появление какой-либо научной школы менеджмента в обозримом будущем? Есть ли для этого реальные предпосылки? Аргументируйте свой ответ.
7. Что является объектом исследования «научного менеджмента»?
8. Имеются ли основания на то, чтобы изложенный Ф. У. Тейлором подход к организации труда и производства назвать научной системой? Аргументируйте свой ответ.
9. Связаны ли между собой основные элементы «научного менеджмента»? Как вы думаете, почему В. И. Ленин назвал учение Ф. У. Тейлора «научной системой выжимания пота»?
10. В чем заключается суть «науки работы с лопатой»? Какие универсальные принципы рационализации труда сформулировал Ф. У. Тейлор на основе данной «науки»? Каковы практические результаты рационализации труда, которые приводятся Ф. У. Тейлором в качестве примера?

11. Каковы основные элементы системы рационализации производства по Ф. У. Тейлора?
12. В чем суть «идеи урока»? Какова роль единых инструктивных карточек?
13. Каковы главные функции распределительного бюро?
14. Объясните суть функционального распределения управленческого труда. Чем обосновывает Ф. У. Тейлор необходимость функциональной управленческой структуры?
15. Каково историческое значение «научной системы менеджмента», созданной Ф. У. Тейлором?
16. Назовите наиболее известных представителей Школы научного менеджмента. Каков конкретный вклад каждого из них в науку управления?
17. Что является объектом исследования в книгах Г. Эмерсона и А. Файоля? В чем состоит их вклад в развитие менеджмента?
18. В чем А. Файоль пошел дальше Ф. Тейлора?
19. Назовите 12 принципов Г. Эмерсона и 14 принципов А. Файоля? Что общего между принципами управления Г. Эмерсона и А. Файоля и в чем они различаются? Сохраняют ли свою ценность эти принципы в современных условиях? Аргументируйте свой ответ.
20. Какие элементы (функции) управления выделял А. Файоль?
21. Можно ли утверждать, что Г. Эмерсон и А. Файоль использовали системный подход? Если да, то в чем это проявляется?
22. Отличали ли Г. Эмерсон и А. Файоль искусство управления от науки управления? Каково их отношение к роли личности руководителя в управлении?
23. . Что исследовал Г. Мюнстерберг и почему его принято считать основоположником новой науки - промышленной психологии?
24. 2. Какие психологические проблемы управленческой сферы исследовала М. Фоллет?
25. Какие теории и концепции, разработанные социологами М. Вебером, Э. Дюркгеймом, В. Парето, оказали значительное влияние на формирование школы человеческих отношений и школы поведенческих наук?
26. С чем именем связано появление особого направления в менеджменте - управления персоналом?
27. Опишите начало и ход Хоторнских экспериментов. Каково значение этих экспериментов для развития управленческой мысли?
28. По каким основным направлениям развиваются исследования в рамках школы поведенческих наук?

### **Практическое занятие 9. Тема: Организация как социотехническая система**

**Цель:** понять сущность организации как социотехнической системы

*Вопросы для обсуждения:*

#### 1. Процедура отбора **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие организации. Признаки организации. Виды организации.
2. Организация как социотехническая система. Системные свойства организации: неаддитивность, эмерджентность, синергичность, самосохранение.
3. Теория организации как наука об организациях: предмет, цели и задачи Миссия, цели и задачи организации. «Дерево целей» как метод систематизации целей и задач.
4. Разделение труда. Структура организации.
5. Люди и мотивы их поведения.
6. Ресурсы и технологии.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Понятие организации. Приведите примеры использования термина «Организация» как объекта (явления), структуры и процесса.
2. Из чего состоит организация? Что является основной составляющей социальных организаций?
3. В чем заключаются особенности хозяйственных организаций, как разновидности

социальных организаций?

4. Что есть общего между понятиями «Менеджмент» и «Управление»? Какую роль играет управление в организации?
5. Что и зачем изучает Теория организации как наука об организациях (Предмет, цели и задачи курса теории организации)?
6. С какими науками тесно взаимодействует «Теория организации» при изучении своего предмета?
7. Приведите классификацию хозяйственных организаций.
8. Значение организационно-правового закрепления организаций.
9. Какими системными характеристиками обладает организация как социотехническая система?
10. Объясните суть таких системных свойств организации как неаддитивность и эмерджентность.
11. Раскройте значение таких системных свойств организации как синергичность и самосохранение.
12. Почему миссия организации является основой ее существования? Как организация выбирает свою миссию?
13. Какая разница между миссией некоммерческой организации и миссией малой организации?
14. Почему современным организациям необходимо иметь множественные цели?
15. Каковы характеристики эффективных целей?
16. Какова цель составления перечня внешних опасностей и возможностей?
17. Кратко объясните, что такое тактика, политика, процедуры и правила.
18. Как тактика, политика, процедуры и правила помогают реализовать цели организации?

#### **Темы докладов**

1. Трактовка понятия организации и предмет «Теории организации».
2. Тектология или всеобщая организационная наука А. Богданова.
3. Хозяйственные и социальные организации: общее и отличное.
4. Взаимодействие теории организаций с науками об управлении.
5. Понятия «Менеджмент» и «Управление». Роль управления в организации.
6. Теория организаций в системе наук об управлении.
7. Классификация организаций. Выбор организационно-правовой формы.
8. Системные свойства организации.
9. Декомпозиция больших систем.
10. Синергичность как важнейшее свойство организации как системы

#### **Практическое занятие 10. Тема: Внешняя среда организации**

**Цель:** рассмотреть понятие внешней среды организации

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Организация как открытая система. Понятие и необходимость изучения внешней среды организации.
2. Макросреда организации и ее основные компоненты
3. Деловая среда организации.
4. Оценка и анализ деловой среды организации

#### **Контрольные вопросы:**

1. Почему возникает необходимость внешней среды при управлении организацией.
2. Какие элементы макросреды организации Вы знаете? Какие параметры функционирования организации они определяют?

3. В чём заключается специфика взаимодействия организации с её макроокружением?
4. Каких представителей деловой среды (непосредственного окружения) Вы знаете?
5. Определите специфика взаимодействия организации с отдельными представителями деловой среды.
6. По каким параметрам осуществляется анализ и оценка деловой среды?
7. Управление взаимодействием с внешней средой.
8. Перечислите основные элементы внутренней среды организации и определите их функции.

#### **Темы докладов**

1. Исследование макросреды организации. СТЕР-анализ
2. Особенности взаимодействия организации с потребителями.
3. Взаимодействие организации с партнерами и поставщиками.
4. Анализ внутренней среды.

#### **Практическое занятие 11. Тема: Законы управления организацией**

**Цель:** раскрыть законы управления организацией

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие законов организации
2. Основопологающие законы организации: закон синергии, закон самосохранения, закон развития
3. Законы организации второго уровня: закон информативности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности
4. Общее и особенное в функционировании, развитии и управлении организациями

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое законы управления? Как они соотносятся с законами природы и общества (социальными)?
2. Чем отличаются объективные и субъективные законы? Обоснуйте необходимость учёта законов в управленческой деятельности
3. В чём заключается сущность закона композиции-пропорциональности? Как он проявляется на практике?
4. Закон синергии. Учёт закона на практике. Приведите примеры положительной, нейтральной (нулевой), и отрицательной синергии.
5. Закон наименьших и его значение в деятельности организаций.
6. Закон самосохранения.
7. Закон единства анализа и синтеза.
8. Особенности функционирования социальных организаций.
9. Законы для организаций.
10. Законы организации людей.
11. Понятие объективного и субъективного. Факторы, относящиеся к объективным и субъективным.
12. Специфические свойства и признаки закономерных связей, сущность закона.
13. Общесоциологические и экономические законы, их содержание и характеристика применительно к организации.
14. Специфические законы организации, их сущность и значение.
15. Механизм использования законов организации.
16. Каким вы видите механизм взаимодействия объективной и субъективной сторон организации, субъективной деятельности ее персонала и учета объективных факторов?
17. Как вы понимаете взаимосвязь, единство системы законов организации и их самостоятельность?
18. Покажите на конкретных примерах механизм использования объективных законов в практике управления организацией

#### **Практическое занятие 12. Тема: Организационное поведение**

**Цель:** формирование целостного представления об организационном поведении.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие организационного поведения.
2. Основные силы, определяющие организационное поведение: люди, организационная структура, технологическое обеспечение, внешняя среда.
3. Базисные концепции организационного поведения. Объяснение организационного поведения с позиций природы человека. Объяснение организационного поведения с позиций природы организации.
4. Эволюция концепций управления организационным поведением: ориентированная на человеческие ресурсы, ситуационная, ориентированная на результаты, системная.
5. Модели организационного поведения.

### **Контрольные вопросы:**

1. Сформулируйте понятие «система организационного поведения». На чем она базируется?
2. В чем состоят различия между фактическими и ценностными предпосылками? Каково их влияние на менеджеров?
3. Рассмотрим организацию, в которой вы работаете (учитесь). Какой модели организационного поведения придерживается руководитель организации?
4. Сравните четыре модели ОП между собой. Что у них общего? Чем они отличаются друг от друга?
5. Обсудите поддерживающую и коллегиальную модели ОП. Почему поддерживающая и коллегиальная модели организационного поведения распространены, прежде всего, в высокоразвитых странах?
6. В каком направлении, по вашему мнению, развиваются модели организационного поведения?
7. Почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации

### **Практическое занятие 13. Тема: Лидерство в организациях**

**Цель:** формирование целостного представления о лидерстве в организациях.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Лидерство и подходы к его изучению.
2. Традиционные концепции лидерства: теория лидерских качеств и теория лидерского поведения.
3. Ситуационные теории лидерства.
4. Новейшие теории лидерства.

### **Контрольные вопросы:**

1. Согласны ли вы с утверждением: "Быть менеджером и быть лидером в организации - это не одно и то же"? Аргументируйте свой ответ.
2. Какова природа лидерства, и по каким критериям можно выявить лидера?
3. Как вы относитесь к утверждению: "Лидерами рождаются, а не становятся"? Аргументируйте свой ответ.
4. Какие стили руководства выделил К. Левин? Какой стиль руководства, по его мнению, присущ лидеру?
5. Каковы результаты исследований эффективного лидерства, осуществленных под руководством Р. Лайкерта?
6. Раскройте сущность управленческой сетки (решетки) Блейка и Моутона.
7. В чем заключается главная идея концепции ситуационного лидерства?
8. Осуществите сравнительный анализ моделей ситуационного лидерства Ф. Фидлера, П. Херсея и К. Бланшарда, Врума - Йеттона - Яго.
9. Назовите новейшие теории лидерства, в которых предпринята попытка соединения традиционного и ситуационного подходов.
10. Раскройте содержание модели атрибутивного лидерства.

### **Практическое занятие 14. Тема: Организационная культура**

**Цель:** формирование целостного представления об организационной культуре

**Вопросы для обсуждения:**

1. Концепция организационной культуры.
2. Формирование и развитие организационной культуры.
3. Культура и эффективность организации.
4. Национальные особенности организационной культуры.

**Контрольные вопросы:**

1. Что понимается под категорией "организационная культура"?
2. Какие три уровни организационной культуры выделяет Э. Шайн?
3. Как В. Сате определяет сущность организационной культуры?
4. Каково воздействие на организационную культуру взаимоотношения "руководитель - подчиненный"?
5. Каким образом происходит взаимодействие организационной культуры и поведения членов организации? Как менеджер может воздействовать на этот процесс?
6. Может ли организационная культура оказывать воздействие на эффективность организации? Если да, то каким образом?
7. В чем заключается и как может быть решена проблема совместимости стратегии организации и ее культуры?
8. Раскройте содержание модели определения влияния национального на организационную культуру Г. Лэйн и Дж. Дистефано?
9. Возможно ли сочетание организационных культур, характерных различным странам? Раскройте содержание теории "Z" У. Оучи

**Практическое занятие 15. Тема: Конфликты в организации**

**Цель:** формирование целостного представления о конфликтах в организации

**Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие конфликта и его роль в современной организации.
2. Виды конфликтов.
3. Этапы конфликта, причины его возникновения.
4. Типы реакции на конфликт.
5. Методы и инструменты разрешения конфликтов.

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое конфликт? Какова его сущность?
2. Какова роль конфликта в современной организации?
3. Можно ли оценить оптимальный уровень конфликта в организации?
4. Какие виды конфликтов вы знаете? Приведите примеры рациональных и иррациональных конфликтов.
5. На чем основывается теория группового конфликта М. Шерифа (РТГК)?
6. Охарактеризуйте основные этапы процесса конфликта. На каком этапе процесса конфликта целесообразно предпринимать меры по его урегулированию?
7. Что может послужить причиной конфликта в организации? Что является необходимым условием для возникновения конфликтного процесса?
8. В чем отличие явного конфликта от осознанного?
9. Какое влияние последствия конфликта могут оказать на участвовавшие в нем стороны?
10. Каким образом индивидуальные характеристики личности или ситуационные факторы могут вызвать возникновение конфликта?
11. Какие структурные факторы могут явиться причиной конфликта? Подтвердите ваш ответ конкретным примером.
12. Опишите пять типов индивидуальной реакции на конфликт. В каких ситуациях предпочтительным является тот или иной тип реакции?
13. Какой тип реакции на конфликт является наиболее характерным для вас? Почему?
14. Окажет ли влияние на процесс конфликта национальная принадлежность его

участников? Если да, то каким образом?

15. Рассмотрите конкретную конфликтную ситуацию, с которой вам приходилось сталкиваться. Охарактеризуйте ее с точки зрения вида конфликта, участвующих сторон, их реакции на конфликт, его влияния на окружение и т.д

Методические рекомендации по подготовке к практическому занятию и работа на практическом занятии

Подготовка к практическому занятию начинается с изучения плана практического занятия и рекомендованной литературы. Хороший конспект лекций без сомнения будет важным подспорьем при подготовке к практическому занятию и для его работы на практическом занятии. В идеале каждый участник практического занятия должен быть готов к обсуждению всех его вопросов. При этом он может активно использовать записи в своем конспекте.

В соответствии с планом практического занятия бакалавры готовят специальные выступления по главным вопросам – доклады. Доклад представляет собой устное, либо письменное сообщение по определенной теме, основанное на анализе литературы. Кроме предложенной тематики докладов, они могут быть написаны в форме «библиографического обзора» или «библиографического анализа» по определенной теме.

После обсуждения на практическом занятии доклады должным образом оформляются, рецензируются преподавателем и рассматриваются в качестве начального этапа научно-исследовательской работы.

Работа на практическом занятии заключается в активном обсуждении учебных проблем, участии в дискуссии, они должны учиться задавать вопросы и отвечать на них, анализировать выступления товарищей. Важной задачей является приобретения навыков работы на различных формах практических занятий: «круглого стола», «деловой (ролевой) игры», «экспертной оценки» и т.д.

В ходе практического занятия осуществляется текущий контроль качества знаний.

Чтобы раскрыть содержание темы доклада необходимо изучить литературу, выделить и сформулировать проблему, которая будет освещаться в докладе, разработать план изложения темы, сформулировать основные выводы. Доклады по проблемным вопросам, изучаемым в ходе практического занятия, представляются устно. Желательно доклады рассказывать, а не читать. Приветствуется фиксация основных выводов по докладу на доске. Доклады оцениваются преподавателем, при этом учитывается содержание доклада, форма представления и интерес к докладу со стороны аудитории.

**Задание 1.** Электронное конспектирование с комментариями (анализ текста)

**Рекомендации к выполнению:** электронное конспектирование. Особенности электронного конспектирования и требования к конспекту

Важнейшей разновидностью аналитико-синтетической переработки документов является конспектирование письменных источников информации, в том числе в их электронном варианте. В современном потоке научно-технической информации доля этих источников неуклонно возрастает, и обработка их имеет свои специфические особенности по сравнению с традиционными способами конспектирования. Компьютерное конспектирование научно-технических текстов является частью более широкой и чрезвычайно важной проблемы – проблемы моделирования процессов, понимания, алгоритмизации обработки сообщений (текстов) с применением маркеров для цветовой разметки текста, ключевых слов и др.

На этапе создания массива первичных документов необходимо четко сформулировать тему (название) подготавливаемого первичного документа (в нашем случае – обзора) и определить цель документа: на какие вопросы он должен ответить (какие вопросы должны быть освещены, чтобы достичь поставленной цели). Формулируя ответы на эти вопросы, мы получим предварительное оглавление (содержание, структуру) документа.

### **Доклад. Примерные темы**

1. Управленческие аспекты реформ дореволюционной России (реформ Петра I, Екатерины II, Александра I, Александра II, С. Ю. Витте, П. А. Столыпина)
2. Земства как органы самоуправления в дореволюционном Российском обществе
3. Организационно-управленческие воззрения и деятельность С. Ю. Витте
4. Возникновение и развитие научной организации труда и управления в России в 1910-1920-е гг.
5. Научный менеджмент в России: школа Центрального Института Труда
6. Научный менеджмент в России: школа Казанского института НОТ
7. Научный менеджмент в России: школа Таганрогского института организации производства
8. Научный менеджмент в России: школа Института техники управления
9. Научный менеджмент в России: школа Витке
10. Научный менеджмент в России: Харьковская школа организации управления
11. Научный менеджмент в России: А. Гастев и его вклад в развитие НОТ
12. Научный менеджмент в России: П. Керженцев и его организационно-управленческие воззрения
13. Всеобщая организационная наука (тектология) А. Богданова
14. Система управления экономикой страны в 1920-1930-е гг.: от "военного коммунизма" к НЭПу, от НЭПа к административно-командной экономике.
15. Эволюция системы управления советской экономикой в 1950-1980-х годах
16. Российское государство и национальная экономика: изменение взаимодействия в условиях трансформируемой хозяйственной системы 1990-2000 годов
17. Предприятия в российской экономике пореформенного периода: проблемы управления
18. Научные школы стратегического менеджмента
19. И. Ансофф и его вклад в стратегический менеджмент
20. М. Портер и его концепция стратегического планирования и управления
21. П. Друкер и его философия менеджмента
22. Концепция организационной культуры
23. Организационная культура, поведение людей в организации и эффективность организации
24. Организационная культура и стратегия организации
25. Национальные особенности организационной культуры: российская специфика
26. Лидерство и основные подходы к его изучению
27. Модели ситуационного лидерства
28. Новейшие теории лидерства
29. Теории содержания мотивации
30. Теории процесса мотивации
31. Социальная психология и менеджмент
32. Теория конфликта и менеджмент
33. Кибернетика как общая теория управления сложными системами Системность как принцип менеджмента Теория информации и менеджмент
34. Использование математических методов в выработке управленческих решений

- Р. Акофф и его вклад в развитие менеджмента А. Файоль и его "теория администрирования"
35. Ф. Тэйлор как основоположник научного менеджмента
  36. Американская модель менеджмента: история формирования и характеристика современного содержания
  37. Особенности японской модели менеджмента
  38. Западноевропейская модель менеджмента и ее специфика
  39. Ф. и Л. Гилбреты и их вклад в развитие менеджмента как науки
  40. «Двенадцать принципов производительности» Г. Эмерсона
  41. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо и их роль в развитии науки управления
  42. Социологический подход в менеджменте
  43. Ч. Барнард и теория менеджмента
  44. М. Вебер и теория менеджмента
  45. Системный подход к анализу организаций и его основные черты.
  46. Сущность и виды организаций.
  47. Место и роль управления в организации.
  48. Основные этапы становления теории организации.
  49. Закон синергии как основа создания организации.
  50. Информация в организации. Закон информированности-упорядоченности.
  51. Закон развития. Концепция жизненного цикла организации
  52. Внешняя среда организации.
  53. Особенности взаимодействия организации с отдельными элементами внешней среды.
  54. Анализ и оценка деловой среды организации.
  55. Внутренняя среда организации: понятие и основные элементы.
  56. Сущность и значение организационной структуры.
  57. Основные типы организационных структур: преимущества и недостатки.
  58. Концепция организационной структуры.
  59. Влияние организационной культуры на эффективность организации.
  60. Подходы к изменению организационной культуры
  61. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой.
  62. Типы организаций по взаимодействию подразделений.
  63. Типы организаций по взаимодействию с человеком.
  64. Предпосылки возникновения новых типов организаций. Сущность эдохратической, многомерной и партисипативной организаций.
  65. Предпосылки возникновения новых типов организаций. Сущность виртуальной, предпринимательской и обучающейся организаций.
  66. Субъекты и объекты организаторской деятельности.
  67. Факторы проектирования организации.
  68. Основные этапы и элементы проектирования организации.
  69. Сущность и принципы статической и динамической организации.
  70. Необходимость и принципы рационализации организации.
  71. Классическая теория организации (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер)
  72. Всеобщая организационная наука (тектология) Богданова.
  73. Теория эффективной организации Р. Лайкерта.
  74. Вклад И. Ансоффа в развитие теории организации.
  75. Современные направления теоретических разработок.
  76. Теория институтов и институциональных изменений.
  77. Вклад других наук в изучение предмета теории организации.
  78. Эффективность организации: сущность и оценки
  79. Современные тенденции в развитии теории организаций.
  80. Разделение труда в современных организациях.

81. Влияние национальных особенностей России на формирование организационной культуры
82. Проектирование организации.
83. Инновации в организациях и их роль в современных условиях.
84. Сравнительный анализ организационных структур управления
85. Сравнительный анализ формальных и неформальных организаций.
86. Природа коммуникаций в организационных общностях.
87. Статусное положение и ролевое поведение в организации.
88. Природа конфликта. Организационный конфликт.
89. Глобализация и ее влияние на организационные структуры.
90. Трансакционная теория фирмы как отражение организационных изменений.
91. Общественные организации и их особенности. Власть и формы ее реализации в общественных организациях.
92. Муниципальный орган как общественная организация. Проблемы местного самоуправления с позиций теории организации
93. Особенности хозяйственных организаций. Структура хозяйственных организаций.
94. Промышленные и сервисные хозяйственные организации.
95. Эволюция организаций и теория «жизненного цикла организаций».
96. Коммуникации: структура и механизм коммуникативных процессов

#### Требования к выполнению доклада

Написание доклада является одной из форм самостоятельной работы студентов и направлено на организацию и повышение уровня самостоятельной работы студентов, а также на усиление контроля за этой работой.

Целью написания доклада является привитие студентам навыков самостоятельной работы над литературными и законодательными источниками, опубликованной судебной практикой с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

В отличие от практических занятий, при проведении которых студент приобретает, в частности, навыки высказывания своих суждений и изложения мнений других авторов в устной форме, написание контрольной работы даст ему навыки лучше делать то же самое, но уже в письменной форме, грамотным языком и в хорошем стиле.

В зависимости от содержания и назначения в учебном процессе контрольные работы можно подразделить на две основные группы (типы):

Научно-проблемный доклад. При написании такой работы студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по данной изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием. В зависимости от изучаемой темы, состава и уровня подготовки студентов тема доклада может быть одной для всех студентов или таких тем может быть несколько, и они распределяются между студентами учебной группы.

Обзорно-информационная работа. Разновидностями такого доклада могут быть:

1) краткое изложение основных положений той или иной книги, монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.), как правило, только что опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме (разделу) курса. По докладам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов;

2) подбор и краткое изложение содержания статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованных в различных юридических журналах за тот или иной период, либо в сборниках.

Такая работа рассматривается и как первоначальный этап в работе по теме курсовой, дипломной работы.

Темы работ определяются как преподавателем, так и студентом самостоятельно в соответствии с темами Программы курса и согласовывается с преподавателем. При написании студентами научно-проблемных работ им, как правило, должна быть рекомендована преподавателем и литература, подлежащая изучению.

Методическая основа исследования. Основой для подготовки доклада служат, прежде всего, учебные пособия, монографии, периодические издания (журналы, газеты, вестники) посвященные непосредственно различным институтам гражданского права. Для их подборки студент может обратиться с целью согласования как непосредственно к преподавателю, так и к списку рекомендуемой по курсу литературы. Кроме того, слушателям рекомендуется предпринять самостоятельные поиски (в том числе с использованием Интернет ресурсов) соответствующих источников для написания докладов.

Оформление. Объем работы должен быть в пределах 15-20 страниц машинописного текста (шрифт TimesNewRoman, полуторный интервал). Титульный лист должен содержать следующие сведения: наименование учебного заведения, тема, фамилия и инициалы студента, номер учебной группы, год выполнения.

### **Контрольная работа**

Контрольная работа представляет собой один из видов самостоятельной работы обучающихся. Контрольные проводятся для того, чтобы развить у обучающихся способности к анализу научной и учебной литературы, умение обобщать, систематизировать и оценивать практический материал, укреплять навыки овладения понятиями определенной науки и т. д. При оценке контрольной преподаватель руководствуются следующими критериями:

- работа была выполнена автором самостоятельно;
- обучающийся подобрал достаточный список литературы, которая необходима для осмысления темы контрольной;
- обучающийся анализирует материал;
- контрольная работа отвечает всем требованиям четкости изложения и аргументированности, объективности и логичности, грамотности и корректности;
- контрольная работа соответствует всем требованиям по оформлению;
- автор защитил контрольную и успешно ответил на все вопросы преподавателя.

Контрольная работа, выполненная небрежно, не по своему варианту, без соблюдения правил, предъявляемых к ее оформлению, возвращается без проверки с указанием причин, которые доводятся до обучающегося. В этом случае контрольная работа выполняется повторно.

При выявлении заданий, выполненных несамостоятельно, преподаватель вправе провести защиту студентами своих работ. По результатам защиты преподаватель выносит решение либо о зачете контрольной работы, либо об ее возврате с изменением варианта. Защита контрольной работы предполагает свободное владение студентом материалом, изложенным в работе и хорошее знание учебной литературы, использованной при написании.

### **Тематика контрольных работ (для студентов заочной формы обучения)**

1. Управленческие аспекты реформ дореволюционной России (реформ Петра I, Екатерины II, Александра I, Александра II, С. Ю. Витте, П. А. Столыпина)
2. Земства как органы самоуправления в дореволюционном Российском обществе
3. Организационно-управленческие воззрения и деятельность С. Ю. Витте
4. Возникновение и развитие научной организации труда и управления в России в 1910-1920-е гг.
5. Научный менеджмент в России: школа Центрального Института Труда

6. Научный менеджмент в России: школа Казанского института НОТ
7. Научный менеджмент в России: школа Таганрогского института организации производства
8. Научный менеджмент в России: школа Института техники управления
9. Научный менеджмент в России: школа Витке
10. Научный менеджмент в России: Харьковская школа организации управления
11. Научный менеджмент в России: А. Гастев и его вклад в развитие НОТ
12. Научный менеджмент в России: П. Керженцев и его организационно-управленческие воззрения
13. Всеобщая организационная наука (тектология) А. Богданова
14. Система управления экономикой страны в 1920-1930-е гг.: от "военного коммунизма" к НЭПу, от НЭПа к административно-командной экономике.
15. Эволюция системы управления советской экономикой в 1950-1980-х годах
16. Российское государство и национальная экономика: изменение взаимодействия в условиях трансформируемой хозяйственной системы 1990-2000 годов
17. Предприятия в российской экономике пореформенного периода: проблемы управления
18. Научные школы стратегического менеджмента
19. И. Ансофф и его вклад в стратегический менеджмент
20. М. Портер и его концепция стратегического планирования и управления
21. П. Друкер и его философия менеджмента
22. Концепция организационной культуры
23. Организационная культура, поведение людей в организации и эффективность организации
24. Национальные особенности организационной культуры: российская специфика
25. Лидерство и основные подходы к его изучению
26. Модели ситуационного лидерства
27. Новейшие теории лидерства
28. Теории содержания мотивации
29. Теории процесса мотивации
30. Социальная психология и менеджмент
31. Теория конфликта и менеджмент
32. Кибернетика как общая теория управления сложными системами
33. Системность как принцип менеджмента
34. Теория информации и менеджмент
35. Использование математических методов в выработке управленческих решений
36. Р. Акофф и его вклад в развитие менеджмента
37. А. Файоль и его "теория администрирования"
38. Ф. Тэйлор как основоположник научного менеджмента
39. Американская модель менеджмента: история формирования и характеристика современного содержания
40. Особенности японской модели менеджмента
41. Западноевропейская модель менеджмента и ее специфика
42. Ф. и Л. Гилбреты и их вклад в развитие менеджмента как науки
43. «Двенадцать принципов производительности» Г. Эмерсона
44. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо и их роль в развитии науки управления
45. Социологический подход в менеджменте
46. Ч. Барнард и теория менеджмента
47. М. Вебер и теория менеджмента
48. Системный подход к анализу организаций и его основные черты.
49. Сущность и виды организаций.
50. Место и роль управления в организации.

51. Основные этапы становления теории организации.
52. Закон синергии как основа создания организации.
53. Информация в организации. Закон информированности-упорядоченности.
54. Закон развития. Концепция жизненного цикла организации
55. Внешняя среда организации.
56. Анализ и оценка деловой среды организации.
57. Внутренняя среда организации: понятие и основные элементы.
58. Сущность и значение организационной структуры.
59. Основные типы организационных структур: преимущества и недостатки.
60. Концепция организационной структуры.
61. Основные этапы и элементы проектирования организации.
62. Сущность и принципы статической и динамической организации.
63. Необходимость и принципы рационализации организации.
64. Классическая теория организации (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер)
65. Всеобщая организационная наука (тектология) Богданова.
66. Теория эффективной организации Р. Лайкерта.
67. Вклад И. Ансоффа в развитие теории организации.
68. Эффективность организации: сущность и оценки
69. Современные тенденции в развитии теории организаций.
70. Влияние национальных особенностей России на формирование организационной культуры
71. Сравнительный анализ организационных структур управления
72. Сравнительный анализ формальных и неформальных организаций.
73. Статусное положение и ролевое поведение в организации.
74. Природа конфликта. Организационный конфликт.
75. Общественные организации и их особенности. Власть и формы ее реализации в общественных организациях.
76. Муниципальный орган как общественная организация. Проблемы местного самоуправления с позиций теории организации
77. Особенности хозяйственных организаций. Структура хозяйственных организаций.
78. Эволюция организаций и теория «жизненного цикла организаций».
79. Коммуникации: структура и механизм коммуникативных процессов.
80. Информационные потоки и типы коммуникативных сетей

### **Критерии оценки знаний при написании контрольной работы**

Оценка «отлично» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем

дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

### **3. Тестирование**

Тестирование является одним из основных средств формального контроля качества обучения. Это метод, основанный на стандартизированных заданиях, которые позволяют измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого.

Тестовый метод контроля качества обучения имеет ряд несомненных преимуществ перед другими педагогическими методами контроля: высокая научная обоснованность теста; технологичность; точность измерений; наличие одинаковых для всех испытуемых правил проведения испытаний и правил интерпретации их результатов; хорошая сочетаемость метода с современными образовательными технологиями. Основные принципы тестирования следующие:

- связь с целями обучения - цели тестирования должны отвечать критериям социальной полезности и значимости, научной корректности и общественной поддержки;

- объективность - использование в педагогических измерениях этого принципа призвано не допустить субъективизма и предвзятости в процессе этих измерений;

- справедливость и гласность - одинаково доброжелательное отношение ко всем обучающимся, открытость всех этапов процесса измерений, своевременность ознакомления обучающихся с результатами измерений;

- систематичность - систематичность тестирований и самопроверок каждого учебного модуля, раздела и каждой темы; важным аспектом данного принципа является требование репрезентативного представления содержания учебного курса в содержании теста;

- гуманность и этичность - тестовые задания и процедура тестирования должны исключать нанесение какого-либо вреда обучающимся, не допускать ущемления их по национальному, этническому, материальному, расовому, территориальному, культурному и другим признакам;

Важнейшим является принцип, в соответствии с которым тесты должны быть построены по методике, обеспечивающей выполнение требований соответствующего государственного образовательного стандарта. К принципам тестирования примыкают принципы построения тестовых заданий, включающие в себя следующие принципы:

- коллегиальная подготовка тестовых заданий - позволяет существенно уменьшить важнейший недостаток индивидуального контроля знаний – его субъективность.

- централизованное накопление тестовых заданий - составленные и отобранные экспертами тестовые задания должны храниться в базе данных системы тестирования, обрабатываться педагогом по соответствующей дисциплине с целью устранения возможных дублирований заданий.

- унификация инструментальных средств подготовки тестовых заданий - образовательные учреждения должны использовать унифицированное программное обеспечение систем тестирования, инвариантное к предметной области.

Методические аспекты контроля знаний включают:

1. Выбор типов и трудности тестовых заданий («что контролировать?»). Набор тестовых заданий должен соответствовать цели контроля на данном этапе учебного процесса. Так на этапе восприятия, осмысления и запоминания оценивается уровень знаний обучающегося о предметной области и понимания основных положений. Способность обучающегося применять полученные знания для решения конкретных задач, требующих проявления познавательной самостоятельности, оценивается как соответствие требуемым навыкам и/или умениям.

2. Планирование процедуры контроля знаний («когда контролировать?»). Учебный процесс принято рассматривать как распределенный во времени процесс формирования

требуемых знаний, навыков и умений. Соответственно этому, выделяют следующие четыре этапа контроля знаний.

1. Исходный (предварительный) контроль. Данный контроль проводится непосредственно перед обучением, имея целью оценить начальный уровень знаний обучающегося и соответственно планировать его обучение.

2. Текущий контроль. Осуществляется в ходе обучения и позволяет определить уровень усвоения обучающимся отдельных разделов учебного материала, а затем на этой основе скорректировать дальнейшее изучение предмета.

3. Рубежный контроль. Проводится по завершении определенного этапа обучения и служит цели оценки уровня знаний обучающегося по теме или разделу курса.

Итоговый контроль. Позволяет оценить знания, умения и навыки обучающегося по курсу в целом.

2. Формирование набора адекватных тестовых заданий («как контролировать?»).

Используются следующие формы тестовых заданий:

- цепные задания - задания, в которых правильный ответ на последующее задание зависит от ответа на предыдущее задание;

- тематические задания - совокупность тестовых заданий любой формы, разработанных для контроля знаний обучающихся по одной изученной теме. Задания могут быть цепными и тематическими одновременно, если их цепные свойства имеют место в рамках одной темы;

- текстовые задания - совокупность заданий, созданных для контроля знаний обучающихся конкретного учебного текста, текстовые задания удобны для проверки классификационных знаний;

- ситуационные задания - разрабатываются для проверки знаний и умений обучающихся действовать в практических, экстремальных и других ситуациях, а также для интегрального контроля уровня знаний обучающихся. Каждая из рассмотренных форм тестовых заданий имеет несколько вариантов. Например, возможны задания с выбором одного правильного ответа, с выбором одного наиболее правильного ответа и задания с выбором нескольких правильных ответов. Последний вариант является наиболее предпочтительным.

В тестовых заданиях используются четыре типа вопросов:

– закрытая форма - является наиболее распространенной и предлагает несколько альтернативных ответов на поставленный вопрос. Например, обучающемуся задается вопрос, требующий альтернативного ответа «да» или «нет», «является» или «не является», «относится» или «не относится» и т. п. Тестовое задание, содержащее вопрос в закрытой форме, включает в себя один или несколько правильных ответов и иногда называется выборочным заданием. Закрытая форма вопросов используется также в тестах-задачах с выборочными ответами. В тестовом задании в этом случае сформулированы условие задачи и все необходимые исходные данные, а в ответах представляют несколько вариантов результата решения в числовом или буквенном виде. Обучающийся должен решить задачу и показать, какой из представленных ответов он получил.

– открытая форма - вопрос в открытой форме представляет собой утверждение, которое необходимо дополнить. Данная форма может быть представлена в тестовом задании, например, в виде словесного текста, формулы (уравнения), графика, в которых пропущены существенные составляющие - части слова или буквы, условные обозначения, линии или изображения элементов схемы и, графика. Обучающийся должен по памяти вставить соответствующие элементы в указанные места («пропуски»).

– установление соответствия - в данном случае обучающемуся предлагают два списка, между элементами которых следует установить соответствие;

– установление последовательности - предполагает необходимость установить правильную последовательность предлагаемого списка слов или фраз.

### **Примерные тесты:**

1. Такие характеристики, как объективность, беспристрастность, четкость, справедливость, типичны для следующего типа личности:
  - 1) чувствующего;
  - 2) решающего;
  - 3) мыслительного;
  - 4) сенсорного;
  - 5) экстравертного;
  - 6) воспринимающего.
2. Такие характеристики, как субъективность, гуманность, гармония, сопричастность, типичны для следующего типа личности:
  - 1) чувствующего;
  - 2) решающего;
  - 3) интуитивного;
  - 4) интровертного;
  - 5) воспринимающего;
  - 6) сенсорного.
3. На поведенческий подход к управлению ориентировались
  - 1) Элтон Мэйо;
  - 2) Анри Файоль;
  - 3) Генри Гант;
  - 4) Фриц Ротлисбергер;
  - 5) Герберт Саймон;
  - 6) Фредерик Тейлор.
4. На рационалистический подход к управлению ориентировались
  - 1) Генри Гант;
  - 2) Элтон Мэйо;
  - 3) Герберт Саймон;
  - 4) Честер Барнард;
  - 5) Фредерик Тейлор;
  - 6) Анри Файоль.
5. К источникам организационной культуры относятся:
  - 1) внешнее влияние;
  - 2) структура организации;
  - 3) общественные ценности;
  - 4) специфические внутренние факторы;
  - 5) все вышеперечисленные.
  - 6) Такие характеристики, как урегулированность, определенность, спланированность, закрытость, типичны для следующего типа личности:
    - 1) мыслительного;
    - 2) решающего;
    - 3) интуитивного;
    - 4) сенсорного;
    - 5) экстравертного;
    - 6) интровертного.
7. Такие характеристики, как гибкость, открытость, неоконченность, нерешенность, типичны для следующего типа личности:
  - 1) интуитивного;
  - 2) чувствующего;
  - 3) интровертного;
  - 4) воспринимающего;
  - 5) сенсорного;

б) мыслительного.

8. «Здоровая» организационная культура является:

- 1) харизматической;
- 2) самодостаточной;
- 3) акцентированной;
- 4) политизированной;
- 5) избегающей;
- 6) основанной на доверии.

9. Потребности делятся на гигиенические и мотивирующие. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой. Мотивации, примерно соответствующие потребностям высших уровней, активно воздействуют на поведение человека. Для того чтобы мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы. Здесь изложена сущность теории мотивации:

- 1) МакКлелланда;
- 2) Герцберга;
- 3) Маслоу;
- 4) Аргириса;
- 5) Ожидания;
- 6) Портера — Лоулера.

10. Фундаментальная ошибка атрибуции заключается в том, что существует общая тенденция привязки причин поведения людей к следующим позициям:

- 1) ситуации;
- 2) внутренним характеристикам человека;
- 3) событиям.

11. В соответствии с «решеткой лидерства» максимальное внимание к людям и к производству характерно для следующего стиля управления:

- 1) авторитарного;
- 2) по методу загородного клуба;
- 3) обедненного;
- 4) группового;
- 5) манипулирования.

12. К процессным теориям мотивации относятся:

- 1) теория ожиданий;
- 2) теория справедливости;
- 3) теория Герцберга;
- 4) теория МакКлелланда;
- 5) модель Портера — Лоулера;
- 6) все вышеперечисленные.

13. В условиях стабильности и предсказуемости рыночной и технологической среды наиболее эффективным является следующий тип организации:

- 1) механистический;
- 2) органический;
- 3) смешанный с рыночной доминантой;
- 4) смешанный с технологической доминантой.

14. Управляющие консультируются со своими подчиненными при решении соответствующих вопросов. Обращение с подчиненными происходит на равных, сотрудники оказывают влияние на процесс принятия решений. Такая ситуация характерна для следующего типа лидерства:

- 1) номинального;
- 2) деспотичного;
- 3) открытого.

15. Ситуация, когда лидер обсуждает с подчиненными возникшую проблему и решение принимает вся группа, характерна для следующего стиля лидерства:

- 1) авторитарно-коллегиального;
- 2) консультативного;
- 3) консультативно-коллективного;
- 4) ни для одного из перечисленных стилей.

16. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом. Поведение человека определяет самая низшая неудовлетворенная потребность иерархической структуры. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается. Здесь изложена сущность теории мотивации:

- 1) МакКлелланда;
- 2) Герцберга;
- 3) Маслоу;
- 4) Арджириса;
- 5) ожидания;
- 6) Портера — Лоулера.

17. Управляющие позволяют подчиненным или группам иметь полную автономию. Членам группы предоставлена возможность принимать многие тактические решения самостоятельно. Подчиненные устанавливают свои цели и работают над их достижением без каких-либо указаний со стороны руководства. Такая ситуация характерна для следующего типа лидерства:

- 1) номинального;
- 2) деспотичного;
- 3) открытого.

18. Ситуация, в которой лидер получает необходимую информацию от подчиненных, обдумывает ее и сам принимает решение, характерна для следующего стиля лидерства:

- 1) авторитарного;
- 2) коллективного;
- 3) консультативного;
- 4) ни для одного из перечисленных стилей.

19. Результаты приведенных исследований показали, что удовлетворение подчиненных и эффективность их деятельности наиболее высокие при следующем типе лидерства:

- 1) деспотичном;
- 2) открытом;
- 3) номинальном.

20. Ситуация, когда лидер беседует индивидуально с каждым подчиненным по поводу возникшей проблемы, но решение принимает единолично, характерна для следующего стиля лидерства:

- 1) консультативного;
- 2) коллективного;
- 3) консультативно-коллективного;
- 4) ни для одного из перечисленных стилей.

21. Такие характеристики, как случайность, оригинальность, вдохновение, фантазия, типичны для следующего типа личности:

- 1) чувствующего;
- 2) воспринимающего;
- 3) интуитивного;
- 4) сенсорного;

- 5) решающего;
- 6) экстравертного.

22. Независимость, индивидуальная инициатива, нововведение ставятся во главу угла в фирмах со следующей организационной культурой:

- 1) харизматической;
- 2) самодостаточной;
- 3) инновационной;
- 4) креативной.

23. Сотрудники фирмы могут работать вместе, командой, не опираясь на правила и предписания. Они знают достаточно о работе коллег, о взаимосвязях между поставленными задачами. Координация их деятельности происходит на уровне подсознания. Работники знают, что совместная деятельность является основой успеха. Такая ситуация характерна для фирм со следующей организационной культурой:

- 1) харизматической;
- 2) самодостаточной;
- 3) креативной;
- 4) инновационной.

24. Руководитель фирмы равнодушен к делам фирмы. Менеджеры низших уровней стараются взять руководство фирмы на себя ввиду отсутствия четкого лидера. Это же является причиной появления различных групп и личностей, борющихся за власть. Менеджеры вступают в эту борьбу с целью упрочить свои собственные позиции; успешная деятельность фирмы никого не волнует. Такая ситуация характерна для фирм со следующей организационной культурой:

- 1) акцентированной;
- 2) самодостаточной;
- 3) параноидальной;
- 4) политизированной;
- 5) избегающей.

25. Теорией «Х» Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал

- 1) представление автократичного руководителя о работниках;
- 2) представление демократичного руководителя о работниках.

26. В соответствии с «решеткой лидерства» минимальное внимание к людям и максимальное внимание к производству характерно для следующего стиля управления:

- 1) авторитарного;
- 2) обедненного;
- 3) манипулирования;
- 4) по методу загородного клуба;
- 5) не характерно ни для одного из перечисленных стилей.

27. Руководитель рекламного агентства — требовательный человек. Он оказывает очень большое влияние на всех: в работе постоянно появляется что-то новое. От подчиненных он требует полной отдачи. Их мнение учитывается редко: все делается так, как скажет руководитель. Работа в агентстве интересная и увлекательная, но давление со стороны руководителя ощущается очень остро.

Какие управленческие отношения преобладают в данном агентстве?

- 1) Демократические;
- 2) Либеральные;
- 3) авторитарные.

28. «Невротическая» организационная культура является

- 1) харизматической;
- 2) основанной на доверии;
- 3) политизированной;
- 4) избегающей;
- 5) инновационной;
- 6) самодостаточной.

29. Такие характеристики, как практичность, конкретность, реалистичность, закономерность, типичны для следующего типа личности:

- 1) мыслительного;
- 2) сенсорного;
- 3) воспринимающего;
- 4) решающего;
- 5) интуитивного;
- 6) интровертного.

30. В соответствии с «решеткой лидерства» максимальное внимание к людям и минимальное внимание к производству характерно для следующего стиля:

- 1) авторитарного;
- 2) обедненного;
- 3) группового;
- 4) манипулирования;
- 5) не характерно ни для одного из перечисленных стилей.

31. В случае слабовыраженной готовности подчиненных следовать за лидером используется следующий стиль:

- 1) поддержки;
- 2) инструктирования;
- 3) привлечения;
- 4) делегирования;
- 5) ни один из перечисленных стилей.

32. Высокая устойчивость в условиях неопределенности, сильная подверженность влиянию внешних сил, индивидуализм характерны для следующего типа организации:

- 1) органического;
- 2) механистического;
- 3) ни для одного из указанных типов организации.

33. Высокая степень учета собственных интересов и пренебрежение интересами другой стороны характерно для следующего типа реакции на конфликт:

- 1) соревнование;
- 2) сотрудничество;
- 3) участие;
- 4) уклонение;
- 5) поиск компромисса.

34. Полная ответственность подчиненных за свои действия и свобода поведения присущи следующему стилю:

- 1) поддержки;
- 2) привлечения;
- 3) делегирования;
- 4) инструктирования;
- 5) ни одному из перечисленных стилей.

35. Низкая степень учета собственных интересов и интересов другой стороны характерна для следующего типа реакции на конфликт:

- 1) соревнования;
- 2) сотрудничества;

- 3) поиска компромисса;
- 4) участия;
- 5) уклонения.

36. К рабочим факторам, являющимся источником стресса, относятся следующие:

- 1) ролевой конфликт;
- 2) профессиональные факторы;
- 3) возможность участия;
- 4) ответственность за людей;
- 5) организационные факторы;
- 6) социальная поддержка;
- 7) все вышеперечисленные.

37. К защитным стратегиям борьбы против стрессовых факторов относятся следующие:

- 1) поиск информации;
- 2) прямое действие или ответная реакция;
- 3) сдерживающее действие;
- 4) психологические методы;
- 5) все вышеперечисленное.

38. Психологический подход к управлению стрессом включает в себя следующие элементы:

- 1) изменение окружения, в котором существует стресс;
- 2) изменение познавательной оценки окружения;
- 3) изменение поведения для изменения окружения;
- 4) обогащение труда.

39. Смена стадий развития работника в рамках одной организации характеризует следующий вид карьеры:

- 1) межорганизационный;
- 2) внутриорганизационный;
- 3) ступенчатый.

40. Горизонтальная карьера характеризуется следующими стадиями развития работника:

- 1) перемещением в другую функциональную область деятельности;
- 2) усложнением выполняемых задач на прежней ступени;
- 3) движением к руководству организации;
- 4) выполнением определенной служебной роли на ступени, не закрепленной формально в организационной структуре.

41. При увеличении численности группы эффективность ее деятельности всегда возрастает?

- 1) да;
- 2) нет.

42. По целевому назначению группы делятся на следующие виды:

- 1) формальные;
- 2) первичные;
- 3) социальные;
- 4) целевые;
- 5) малые;
- 6) неформальные.

43. К факторам, содействующим сплоченности группы, относятся следующие:

- 1) успех;
- 2) общие цели;
- 3) сложность вступления в группу;

- 4) внешняя угроза;
- 5) усиление влияния и подчинения;
- 6) малочисленность;
- 7) высокая или низкая производительность.

44. В условиях, когда власть сторонников преобразований в организации ограничена, а временные рамки достаточно широки, целесообразно использовать следующий подход к управлению сопротивлением:

- 1) принудительный;
- 2) адаптивный;
- 3) кризисный;
- 4) управляемый.

45. Люди, четко планирующие свой труд и ориентированные на достижение конкретной цели в заданный момент времени, принадлежат к следующей культуре:

- 1) моноактивной;
- 2) полиактивной;
- 3) реактивной.

46. Организационное поведение это:

- 1) комплексная прикладная наука об управлении поведением человека в организации на основе теории и систематического научного анализа действий отдельных людей, групп и организации в целом в сложной динамичной среде;
- 2) наука, объясняющая человеческое поведение в организациях, исходя из
- 3) понятий общей психологии;
- 4) науки, изучающая профессиональные возможности человека в организации, а также ту социальную среду, которая обеспечивает их эффективное формирование и развитие в интересах организации.

47. Субъектами организационного поведения являются:

- 1) управление, руководство, лидерство;
- 2) культура, менталитет, ценности;
- 3) личность, группа, организация.

48. Скелет организации, схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации это:

- 1) организационная культура;
- 2) организационная структура;
- 3) организационный дизайн.

49. К поведенческим чертам личности можно отнести:

- 1) властность;
- 2) самоуверенность;
- 3) внешность;
- 4) состояние здоровья.

50. Система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала в организации, стиля руководства, показателей удовлетворенности условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития это:

- 1) организационное проектирование;
- 2) имидж организации;
- 3) организационная культура.

### **Вариант 2.**

1. Представителями школы психоанализа являются:

- А) В.М.Бехтерев; Б) Зигмунд Фрейд; В) Карл Юнг.

2. Представителями теории бихевиоризма являются:  
 А) Джон Уотсон; Б) Баррес Скиннер; В) Ганс Айзенк.
3. Представителями теории гуманистической психологии являются:  
 А) Альберт Бандура; Б) Абрахам Маслоу; В) Элтон Мэйо.
4. Эксперименты на заводе «Вестерн электрик» в Хоторне, в результате которых была сформулирована доктрина человеческих отношений проводил:  
 А) Джордж Келли; Б) Альберт Бандура; В) Элтон Мэйо.
5. Мотивация это:  
 А) достижение желаемого результата;  
 Б) процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации;  
 В) достижение личных целей через достижение общих целей.
6. Классификацию потребностей человека и взаимосвязей между ними, выстроенными в иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены потребности низших уровней предложил:  
 А) Ренсис Лайкерт; Б) Абрахам Маслоу; В) Фредерик Тейлор.
7. Содержательные теории мотивации:  
 А) объясняют, как человек делает свой выбор;  
 Б) объясняют, что побуждает людей к определенным поступкам;  
 В) выделяют одну доминирующую потребность, определяющую поведение человека.
8. Причинами объединения людей в группы могут быть:  
 А) стиль руководства;  
 Б) потребность в общении;  
 В) получение определенного общественного статуса.
9. Общепризнанные стандарты, которые сложились в группе в результате длительного взаимодействия ее членов это:  
 А) групповая динамика;  
 Б) групповые нормы;  
 В) роли.
10. Группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации, это:  
 А) неформальные группы;  
 Б) формальные группы;  
 В) управленческие группы.
11. Конфликт, способствующий улучшению взаимоотношений сотрудников, взаимопонимания, доверия, это:  
 А) внутриличностный конфликт;  
 Б) конструктивный конфликт;  
 В) деструктивный конфликт.
12. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели это:  
 А) конфликтность;  
 Б) лидерство;  
 В) полномочия.
13. Власть может иметь разнообразные формы:  
 А) власть, основанная на принуждении;  
 Б) законная власть;  
 В) коммерческая власть.
14. Элементами невербального общения являются:  
 А) грамотная речь;  
 Б) выражение лица;

- В) интонация.
15. К основным типам межорганизационного дизайна относятся:
- А) адхократия;  
 Б) конгломерат;  
 В) стратегический альянс;  
 Г) департаментализация.
16. А. Маслоу, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, Э. Шайн, В. Сате являются представителями школы
- А. Научного менеджмента.  
 Б. Классического менеджмента.  
 В. Человеческих отношений.  
 Г. Поведенческих наук.  
 Д. Различных школ.
17. Разработка и использование количественных методов для решения сложных управленческих задач определяют суть школы
- А. Научного менеджмента.  
 Б. Классического менеджмента.  
 В. Человеческих отношений.  
 Г. Поведенческих наук.  
 Д. Науки управления.
18. Важнейшим вкладом школы человеческих отношений и школы поведенческих наук в теорию и практику менеджмента является
- А. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи работниками.  
 Б. Описание и систематизация функций менеджмента.  
 В. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работой и для мотивации производительности труда.  
 Г. Использование моделирования и программирования для разработки управленческих решений.  
 Д. Все вышеперечисленное.
19. Создателем теории "иерархии потребностей" является:
- А. Мэйо. Б. Герцберг. В. Маслоу. Г. МакКлелланд. Д. Шайн.
20. По М. Веберу легитимная власть может основываться
- А. На законе и компетенции.  
 Б. На незыблемых обычаях и традициях.  
 В. На страхе Г. На насилии.  
 Д. На святости, личном мужестве или хороших манерах.
21. К теориям процесса мотивации не относится
- А. Теория ожидания.  
 Б. Двухфакторная теория Ф. Герцберга.  
 В. Теория равенства.  
 Г. Модель Портера - Лоулера.  
 Д. Теория постановки целей.
22. К существенным компонентам теории ожидания не относится
- А. Валентность.  
 Б. Ожидание.  
 В. Результаты.  
 Г. Справедливость.  
 Д. Вознаграждение.
23. Кто является автором двухфакторной теории мотивации?
- А. Мак-Клелланд. Б. Маслоу. В. Врум. Г. Мак-Грегор. Д. Герцберг.
24. Мак-Грегор является создателем теории:

- А. Х и Y. Б. Иерархии потребностей.  
 В. Двух факторов. Г. Параллельного анализа.
25. В своей теории мотивации Герцберг считает главными мотиваторами:  
 А. Внешние условия.  
 Б. Гигиенические факторы.  
 В. Административные способности руководителя.  
 Г. Внутренние факторы.
26. Теорию "бюрократической организации" разработал  
 А. Файоль. Б. Эмерсон. В. Барнард. Г. Вебер. Д. Форд.
27. Э. Шайн в организационной культуре выделяет  
 А. Два уровня.  
 Б. Три уровня.  
 В. Четыре уровня.  
 Г. Пять уровней.  
 Д. Не выделяет вовсе.
28. Специальные исследования национальных особенностей организационной культуры осуществлены  
 А. Друкером. Б. Маслоу. В. Лэйн и Дистефано. Г. Хофстидом. Д. Оучи.
29. По В. Сате содержание организационной культуры не проявляется в  
 А. Материальных объектах.  
 Б. Разговорных выражениях.  
 В. Образцах поведения.  
 Г. Технологиях.  
 Д. Эмоциях.
30. Что из нижеперечисленных не относится к основным характеристикам бюрократической организации (по Веберу)?  
 А. Ведение формальной отчетности.  
 Б. Иерархическая структура управления.  
 В. Разделение собственности и управления.  
 Г. Господство правил и процедур.  
 Д. Внимание к человеку.
31. Стогдилл выделил 5 лидерских качеств. Выбрать правильные:  
 А. ум или интеллектуальная способность;  
 Б. господство или преобладание над другими;  
 В. компетентность;  
 Г. уверенность;  
 Д. коммуникабельность;  
 Е. активность и энергичность;  
 Ж. внимательность;  
 З. знание дела.
32. Принято выделять 2 противоположных типа харизматического лидерства. Выбрать правильный ответ:  
 А. эмоциональный и неэмоциональный;  
 Б. этичный и неэтичный;  
 В. эволюционный и не эволюционный.
33. Лайкерт разработал 3 стиля руководства. Выбрать правильные:  
 А. эксплуататорский;  
 Б. авторитарный;  
 В. либеральный;  
 Г. консультативный;  
 Д. демократический;
34. Кто такой «эмоциональный лидер»?

- А. член группы, занимающий позицию звезды или предпочитаемого.
- Б. член группы, берущий на себя инициативу в решении проблемной ситуации в соответствии с групповыми целями и обладающий соответствующими знаниями, информацией, навыками и методами.
- В. член группы, берущий на себя функцию регуляции группового настроения в проблемных ситуациях.
35. Кто разработал координационную сетку руководства?
- А. Фидлер; Б. Блейк и Моутон; В. Лайкерт;
36. Согласны ли вы со стилями руководства разработанными Врумом и Йеттоном.
- А. Руководитель должен сам принимать решения на основе имеющейся информации.
- Б. Руководитель, сообщив подчиненным, суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решения.
- В. Руководитель излагает проблемы подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с учетом их принимает собственные решения.
- Г. Руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывается общее решение.
- Д. Руководитель не работает с группой. Группа самостоятельно вырабатывает коллективное решение или выбирает лучшее, в зависимости от его автора.
37. Определить, что относится к «лидеру», а что к «менеджеру».
- А. администратор; план- основа действия; уважаем;
- Б. администратор; план- основа действия; обожаем;
- В. инноватор; план- основа действия; уважаем;
- Г. инноватор; видение- основа действия; обожаем;
- Д. администратор; видение-основа действия; обожаем;
- Е. инноватор; видение-основа действия; уважаем;
38. Проблема эффективного стиля управления исследуется в рамках
- А. Теорий лидерских качеств.
- Б. Теорий лидерского поведения.
- В. Теории атрибутивного лидерства.
- Г. Теории харизматического лидерства.
- Д. Всех вышеперечисленных теорий.
39. В качестве главного ситуационного переменного в теории лидерства Херсея и Бланшарда рассматривается:
- А. Структурированность работы.
- Б. Время.
- В. Властная позиция лидера в организации.
- Г. Степень зрелости последователей.
- Д. Все вышеперечисленное.
40. В чем видят исследователи главную причину неудач Ford Motor Company в 1920-1930 гг.?
- А. Мировой экономический кризис.
- Б. Авторитарный стиль руководства.
- В. Отсутствие стратегического менеджмента.
- Г. Отсутствие планирования.
41. Кто впервые ввел разделение организаций на формальные и неформальные?
- А. Тэйлор. Б. Мэйо. В. Файоль. Г. Вебер. Д. Барнард.
42. Известный инженер, сподвижник Тэйлора, работавший в области планирования и стимулирования труда:
- А. Барт. Б. Гантт. В. Таун. Г. Эмерсон. Д. Ф. Гилбрет.
43. Автор доклада «Инженер как экономист» - это:
- А. Эмерсон. Б. Тэйлор. В. Муни. Г. Таун. Д. Урвик.
44. Какое событие в истории менеджмента обозначает дата 1841-1925 гг.?

- А. Годы жизни Тэйлора.
  - Б. Хоторнские эксперименты.
  - В. Годы жизни Файоля.
  - Г. Годы жизни Эмерсона.
45. Важнейшей составной частью общей теории управления (кибернетики) является
- А. Теория информации.
  - Б. Теории мотивации.
  - В. Теория организационной культуры.
  - Г. Теория лидерства.
  - Д. Все вышеперечисленное.
46. Как назывался метод изучения трудовых движений во времени, который был создан представителями научного менеджмента?
- А. Хронометраж. Б. Эргономика. В. Баланс. Г. Индукция. Д. Дедукция.
47. Назовите страну, где произошла первая управленческая революция.
- А. Древний Египет. Б. Вавилон. В. Шумер. Г. Древний Китай. Д. Древняя Индия.
1. Назовите страну, где впервые в истории появился свод законов.
- А. Древний Рим. Б. Вавилон. В. Шумер. Г. Англия. Д. Древняя Греция.
48. Назовите автора термина «научный менеджмент».
- А. Тэйлор. Б. Гантт. В. Таун. Г. Эмерсон. Д. Брендис.
49. Центральным моментом ситуационного подхода к управлению является
- А. Учет целостности, взаимозависимости и взаимообусловленности всех элементов, принципов, функций, направлений и этапов управления как сферы деятельности и как специфического процесса.
  - Б. Конкретный набор внутренних и внешних обстоятельств, сильно влияющих на данную организацию и процесс управления ею в данное конкретное время.
  - В. Рассмотрение управления как серию непрерывных взаимосвязанных действий. Г. Всесторонний анализ внешней среды.
  - Д. Все вышеперечисленное.
50. Игнорирование принципа единоначалия в управлении присуще
- А. Школе научного менеджмента.
  - Б. Классической (административной) школе менеджмента.
  - В. Школе человеческих отношений и школе поведенческих наук.
  - Г. Школе науки управления.
  - Д. Не одной из перечисленных школ.

### **Вариант 3**

1. Для организации не характерно:
- А. Наличие миссии.
  - Б. Управление.
  - С. Неупорядоченность.
2. Система это:
- А. Совокупность элементов обладающих некоторыми свойствами.
  - Б. Совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая новым свойством нехарактерным для её элементов.
  - С. Любая совокупность элементов.
3. Для организации как социально-экономической системы нехарактерно:
- А. Статичность и детерминированность.
  - Б. Искусственность и открытость.
  - С. Материальность и динамичность.
4. Теория организации:
- А. Наука, изучающая основные принципы, законы и закономерности природы и общества.
  - Б. Наука о принципах, законах и закономерностях создания, развития и

функционирования организаций.

С. Наука о количественных соотношениях и качественных характеристиках объектов окружающего мира.

5. Организация как социальное явление:

А. Группа людей, объединившихся для достижения определённой цели в области производства товаров, услуг, информации и знаний.

В. Большая группа разных людей, собравшихся для чего-либо в каком-нибудь одном месте.

С. Частный предприниматель, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность.

6. Объекты внешней среды организации:

А. Люди и организации, с которыми взаимодействует рассматриваемая организация.

В. Всё то, что находится за пределами данной организации.

С. Природные и климатические условия, в которых функционирует рассматриваемая организация.

7. Хозяйственные организации:

А. Группа людей объединившихся между собой на основе взаимной симпатии и привязанности.

В. Союзы, партии и группы, сформированные по интересам.

С. Организации, специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации.

8. Общественные организации:

А. Группа друзей, отправившихся во время отпуска в туристический поход.

Б. Объединение людей, выработавших определённую, общественно значимую цель.

В. Организации, специализирующиеся на производстве товаров народного потребления.

9. Неформальные организации:

А. Кооперативные организации с небольшой численностью персонала.

В. Не зарегистрированные в установленном порядке организации.

С. Государственные и муниципальные предприятия.

10. Формальные организации:

А. Зарегистрированные в установленном порядке организации.

В. Организации, не ведущие хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли.

С. Группа людей внутри организации, объединённых общими интересами и стремящихся к достижению единой цели.

11. Управление организацией:

А. Выдача чётких распоряжений и приказов непосредственным исполнителям.

В. Обеспечение согласованности действий членов организации, направленных на достижение общих целей.

С. Неукоснительное выполнение исполнителями распоряжений и приказов дирекции и вышестоящих начальников.

12. Синергия:

А. Сохранение энергии в замкнутых материальных системах при любых возмущающих воздействиях со стороны внешней среды.

В. Прирост энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий, затрачиваемых членами организации.

С. Общая сумма материальных ресурсов, необходимых для решения организацией поставленных задач.

13. Закон самосохранения:

А. Стремление организации к получению любыми способами максимальной прибыли.

В. Поддержание жизнедеятельности организации путём привлечения заёмных средств.

С. Обеспечение выживаемости организации с максимальным использованием ресурсов.

14. Закон развития:
- А. Реализация продукции с целью получения максимальной прибыли.
  - В. Обеспечение наибольшего суммарного потенциала на всех этапах жизненного цикла организации.
  - С. Повышение производительности труда для обеспечения жизнедеятельности организации.
15. Закон информированности и упорядоченности:
- А. В условиях глобального информационного пространства выживают только очень крупные организации.
  - В. Наибольшими возможностями устойчивого, поступательного развития обладает организация, обеспеченной полной, достоверной, структурированной информацией.
  - С. В конкурентной борьбе побеждает организация, обладающая максимальными денежными средствами, которые она может потратить на рекламу и создание положительного имиджа.
16. Анализ:
- А. Выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы.
  - В. Представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними.
  - С. Соединение простых составляющих объекта в единое целое по известному правилу.
17. Синтез:
- А. Выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы.
  - В. Представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними.
  - С. Соединение простых составляющих объекта в единое целое по известному правилу.
18. Закон единства анализа и синтеза:
- А. Научно обоснованный метод перехода от общего к частному и от частного к общему.
  - В. Метод, основанный на изучении экономической деятельности организации на всех этапах её развития.
  - С. Методика описания работы подразделений организации с учётом их функциональной направленности.
19. Закон композиции:
- А. С целью получения максимальной прибыли организации должны стремиться к полной самостоятельности.
  - В. На всех этапах своего развития организации должны придерживаться стратегии минимизации расходов и накопления ресурсов.
  - С. В рамках достижения единой цели организации должны координировать свои действия.
20. статический режим работы организации:
- А. Режим работы организации при освоении нового сектора рынка.
  - В. Неизменность во времени основных показателей организации.
  - С. Стадия сворачивания деятельности организации.
21. Рационализация:
- А. Познание реальности через аспекты духовной жизни человека.
  - В. Принятие упреждающих решений на основе интуиции, предвидения, предчувствий, ориентировочных оценок, сопоставления фактов.
  - С. Достижение максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических условиях.
22. Проектирование организации:
- А. Процесс создания прообраза будущей организации.

- В. Проектирование служебных помещений в создаваемой организации.  
С. Подбор персонала для вновь создаваемой организации.
23. Объект организаторской деятельности в организации:  
А. Администрация.  
В. Управленческий аппарат организации.  
С. Непосредственные исполнители.
24. Обобщённый субъект организаторской деятельности в организации:  
А. Трудовой коллектив социальной организации.  
В. Административно-управленческий аппарат.  
С. Непосредственные исполнители.
25. Организационная культура:  
А. Исторически определённый уровень развития общества и человека, сформировавшийся к настоящему моменту.  
В. Система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующих отношения между членами организации.  
С. Образовательный и профессиональный уровень членов производственного коллектива организации.
26. Имидж организации:  
А. Известность организации во внешней среде.  
В. Отношения между членами организации.  
С. Целенаправленно сформированный образ организации.
27. Бюрократическая теория по М. Веберу.  
А. В основе деятельности организации - рационализация поведения человека.  
В. В основе деятельности организации - решение социально значимых задач.  
С. Организация, отношения в которой строятся на основе взаимной привязанности.
28. Организационное поведение это:  
А. Комплексная прикладная наука об управлении поведением человека в организации на основе теории и систематического научного анализа действий отдельных людей, групп и организации в целом в сложной динамичной среде;  
В. Наука, объясняющая человеческое поведение в организациях, исходя из понятий общей психологии;  
С. Наука, изучающая профессиональные возможности человека в организации, а также ту социальную среду, которая обеспечивает их эффективное формирование и развитие в интересах организации.
29. Субъектами организационного поведения являются:  
А. Управление, руководство, лидерство;  
В. Культура, менталитет, ценности;  
С. Личность, группа, организация
30. Скелет организации, схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации это -  
А. Организационная культура;  
В. Организационная структура;  
С. Организационный дизайн.
31. К поведенческим чертам личности можно отнести:  
А. Властность, В. Самоуверенность, С. Внешность, Д. Состояние здоровья;
32. К основным типам темперамента личности по Гиппократу относятся:  
А. Возбудимый; В. Меланхолик; С. Флегматик; Д. Сангвиник; Е. Инертный; Ж. Холерик.
33. Система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала в организации, стиля руководства, показателей удовлетворенности условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития это:

- А. Организационное проектирование; В. Имидж организации; С. Организационная культура.
34. Представителями школы психоанализа являются:  
А. В.М.Бехтерев; В. Зигмунд Фрейд; С. Карл Юнг.
35. Представителями теории бихевиоризма являются:  
А. Джон Уотсон; В. Баррес Скиннер; С. Ганс Айзенк.
36. Представителями теории гуманистической психологии являются:  
А. Альберт Бандура; В. Абрахам Маслоу; С. Элтон Мэйо.
37. Эксперименты на заводе «Вестерн электрик» в Хоторне, в результате которых была сформулирована доктрина человеческих отношений проводил:  
А. Джордж Келли; В. Альберт Бандура; С. Элтон Мэйо.
38. Мотивация это:  
А. Достижение желаемого результата;  
Б. Процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации;  
В. Достижение личных целей через достижение общих целей.
39. Классификацию потребностей человека и взаимосвязей между ними, выстроенными в иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены потребности низших уровней предложил:  
А. Ренсис Лайкерт; В. Абрахам Маслоу; С. Фредерик Тейлор.
40. Содержательные теории мотивации:  
А. Объясняют как человек делает свой выбор;  
В. Объясняют что побуждает людей к определенным поступкам;  
С. Выделяют одну доминирующую потребность, определяющую поведение человека.
41. Причинами объединения людей в группы могут быть:  
А. Стилль руководства;  
В. Потребность в общении;  
С. Получение определенного общественного статуса.
42. Общепризнанные стандарты, которые сложились в группе в результате длительного взаимодействия ее членов это:  
А. Групповая динамика;  
В. Групповые нормы;  
С. Роли.
43. Группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации это:  
А. Неформальные группы;  
В. Формальные группы;  
С. Управленческие группы.
44. Конфликт, способствующий улучшению взаимоотношений сотрудников, взаимопонимания, доверия, это:  
А. Внутриличностный конфликт;  
В. Конструктивный конфликт;  
С. Деструктивный конфликт.
45. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели это:  
А. Конфликтность;  
В. Лидерство;  
С. Полномочия.
46. Власть может иметь разнообразные формы:  
А. Власть, основанная на принуждении;  
В. Законная власть;  
С. Коммерческая власть.

47. Элементами невербального общения являются:
- А. Грамотная речь;
  - В. Выражение лица;
  - С. Интонация.
48. Кто является автором двухфакторной теории мотивации?
- А. Мак-Клелланд. В. Маслоу. С. Врум. Д. Мак-Грегор. Е. Герцберг.
49. Мак-Грегор является создателем теории:
- А. X и Y. В. Иерархии потребностей. С. Двух факторов. Д. Параллельного анализа.
50. В своей теории мотивации Герцберг считает главными мотиваторами:
- А. Внешние условия. В. Гигиенические факторы.
  - С. Административные способности руководителя.
  - Д. Внутренние факторы.

### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа не менее чем 85 % тестовых заданий;

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа не менее чем 70 % тестовых заданий;

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа не менее 51 %;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации

### **Практические (ситуационные) упражнения для самостоятельной работы студентов (для студентов очной и заочной формы обучения)**

#### **1. Практическое упражнение «Роль организации в вашей жизни»**

Цель. Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Задание:

- определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
- выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;
- представить основные функции менеджмента этой организации;
- определить последствия существования данной организации.

Этапы работы.

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

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 1.

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации: цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается); форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.); уровень формализации (неформальная, формальная); отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая); отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная); этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

Таблица 1.

Организация и ее характеристики

№	Основные характеристики	Функции менеджмента

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 2.

Таблица 2.

Последствия существования организации

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

4. Провести по результатам заполнения табл. 1 и 2 групповое обсуждение полученных данных

## 2. Практическое упражнение «Адаптация организации к внешним условиям»

Цель. Изучить влияние внешних условий на функционирование организации.

Задание. Разработать предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.

Ситуация.

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза. Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера. Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат "Маяк"», работникам вручили акции, и к 2000 г. положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной

базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные — только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности.

1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.

2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.

3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.

4. Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25%. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Как переломить ситуацию? Вот основная проблема, которая волнует руководство пансионата.

### 3. Практические ситуации по мотивации персонала

#### Ситуация 1

В строительной организации диспетчер не вовремя предоставил водителю грузовой машины соответствующие документы, и водитель уехал за товаром со старыми данными. Диспетчер дозвонился до склада уже после того, как машина была загружена. Водитель не стал слушать диспетчера и перезагружать машину, что послужило причиной срыва поставок нужных материалов на объект. Какое наказание применить? Кто виноват?

#### Ситуация 2

Вы — начальник строительной организации. Вы дали задание главному менеджеру. Он его выполнил, но вы знаете, что он его выполнил не своими силами (его работу сделал младший сотрудник). Главный менеджер в связи с успешным завершением задания просит поощрения. Как вы поступите? Что вы скажите главному менеджеру?

#### Ситуация 3

На участке допущен брак. Никто не признался в его совершении. Мастер заявил, что если к концу смены не будет установлен виновник, весь участок лишится премии. Перед окончанием смены один из рабочих признал свою вину и был наказан соответствующим распоряжением.

Однако через два дня к мастеру пришел другой рабочий и заявил, что брак допустил в тот день именно он.

Какие действия вы предприняли бы на месте мастера?

#### Ситуация 4

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, рискуя жизнью, быстро устранил неисправность. Весь цех восторгался его поступком.

Начальник цеха, узнав о случившемся, поблагодарил рабочего, а мастера освободил от работы. Как бы вы поступили на месте начальника цеха?

#### Ситуация 5

Вы проводите обсуждение итогов года с вашим сотрудником. Результаты его работы

в общем вполне позитивные. Сотрудник, ссылаясь на это, настаивает на повышении зарплаты. Вы знаете, что в настоящее время на это отсутствуют средства.

Вы говорите: ...

#### Ситуация 6

Рабочий попросил у начальника отпуск на четыре дня в связи с бракосочетанием — именно такой отпуск был предоставлен ранее другому рабочему.

Начальник в соответствии с законодательством разрешил выйти на работу через три дня. Рабочий самовольно прибавил еще день.

Как вы отреагируете на проступок рабочего?

#### Ситуация 7

Один из подчиненных опаздывает на работу в третий раз за последние три недели. До сих пор вы не говорили с ним об этом, надеясь, что это больше не повторится. Опаздывая в третий раз, этот сотрудник на бегу сталкивается с вами.

Вы говорите: ...

#### Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как следует поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать материально.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требования к нему и контроль над ним.

#### **4. Практическое упражнение по стимулированию персонала**

Цель. Изучить метод определения действенности применяемой в организации системы стимулирования в зависимости от категорий персонала.

Задание.

1. Приведите фотографию «5 x 5» стимулов и антистимулов, мотивов и антимотивов, используемых в организации для различных категорий персонала.

2. Проранжируйте их по степени значимости для сотрудников, заполнив табл. 3 и табл. 4.

3. Выявите соответствие (несоответствие) применяемой системы стимулирования интересам сотрудников.

4. Предложите возможные пути ее улучшения с учетом выявленной системы мотивов работников.

Этапы работы.

1. Заполняется табл. 3 на примере любой организации для конкретной категории персонала.

2. Проводится сравнение данных, полученных по используемым стимулам, и их соответствие мотивам работников организации.

3. Определяются недостатки действующей системы стимулирования, применяемой к данной категории персонала, и возможные пути их устранения с учетом выявленной системы мотивов работников.

Таблица 3. Фотография стимулов и мотивов работников организации

Стимул	Ранг для данной должности	Мотив	Ранг для данного работника
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

Таблица 4. Фотография антистимулов и антимотивов работников организации

Антистимул	Ранг для данной должности	Антимотив	Ранг для данного работника
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

#### 5. Практическое упражнение по персональному развитию в организации

Цель. Отработать навыки исследования и планирования карьерной перспективы менеджера на основе анализа, проектирования и оценки преимущества продвижения кандидата.

Задание.

1. На примере конкретных вариантов карьерного роста двух реально действующих менеджеров Второго Московского часового завода (вариант А и вариант Б) сравните и проанализируйте последовательность и перспективы их должностного продвижения.

Карьера менеджера: вариант А: Бригадир - Мастер - Начальник участка - Начальник смены - Начальник цеха - Начальник производства - Заместитель директора.

Карьера менеджера: вариант Б: Бригадир - Мастер - Начальник участка - Начальник смены - Заместитель начальника цеха по обеспечению - Заместитель начальника цеха по производству - Заместитель начальника цеха по экономике - Заместитель директора по экономике.

2. Ответьте на предложенные ниже вопросы.

1. Какой из представленных вариантов оценивается в коллективе завода как «блестящая карьера»?

2. Какой из вариантов карьеры потребовал более длительного образования и профессиональной подготовки?

3. В каком из вариантов продвижение на вышестоящие должности более естественно и обоснованно?

4. На реализацию какого из вариантов карьеры потребовалось больше времени?

5. Какой из вариантов перспективнее с точки зрения продвижения на должность директора завода?

6. Какой из вариантов дает большие возможности карьерного продвижения в рыночных условиях?

7.

8.

9. Какой из вариантов карьеры оценивается осуществившим его работником как более успешный?

6. Практическое упражнение по характеристике карьеры работника

Цель. Усвоить состав и содержание характеристик карьеры работника.

Задание. Выделите и проранжируйте по частоте применения характеристики карьеры работника, заполнив табл. 5

Характеристика	№	Характеристика	№	Характеристика	№
а) административная		е) последовательная		л) творческая	
б) головокружительная		ж) профессиональная		м) успешная	
в) должностная		з) результативная		н) фантастическая	
г) захватывающая		и) стремительная		о) целенаправленная	
д) иерархическая		к) соответствующая		п) эффективная	

#### 7. Практическое упражнение по этапам и стадиям управления карьерой работника

Цель. Получить и усвоить знания об организации построения и осуществления карьеры работника.

Задание. Расставьте порядковые номера штатной (наиболее часто реализуемой) последовательности основных этапов и стадий одного цикла процесса управления карьерой работника.

Таблица 6. Последовательность этапов и стадий управления карьерой работника

Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№
а) образование		д) подбор		и) работа		н) соответствие	
б) ориентация		е) подготовка		к) развитие		о) соперничество	
в) отбор		ж) предложение		л) распределение		п) сотрудничество	
г) оценка		з) продвижение		м) расстановка		р) стажировка	

#### 8. Практическое упражнение по поведению руководителя группы

Процессы решения проблем в группах могут либо удовлетворять членов группы, либо приносить им разочарование. От этого зависит их желание работать в группе, трудовая активность и производительность, а, следовательно, и результаты групповой работы. Большую роль в организации и осуществлении групповых процессов играет руководитель группы.

Цель. Отработать навыки анализа групповых процессов и научиться определять характер влияния поведения руководителя на членов группы.

Задание. Проанализируйте приведенные в табл. 5 ситуации, характеризующие поведение руководителя в групповых процессах. Определите, какое поведение руководителя может удовлетворять членов группы, а какое нет, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Таблица 5. Ситуации, характеризующие поведение руководителя

	Ситуация	Поведение руководителя	
		удовлетворяет членов группы	приносит разочарование
	Руководитель сам принимает решения, не советуясь с членами группы		
	Руководитель привлекает к обсуждению решений всех членов группы, но никогда не учитывает их мнение		
	Руководитель привлекает к обсуждению и принятию решений всех членов группы.		
	Руководитель привлекает к обсуждению решений всех желающих членов группы, но не прилагает усилий к тому, чтобы понять их точку зрения		
	Руководитель направляет и обобщает мнение членов группы		

Руководитель старается привлечь к обсуждению решения как можно больше членов группы, однако принимает во внимание лишь мнение неформального лидера		
Руководитель спокойно и без эмоций выслушивает различные точки зрения, а затем принимает решение в соответствии со своими планами		
Руководитель создает спокойную деловую атмосферу в процессе обсуждения решений, допускает конструктивную критику и дискуссии, дает возможность высказаться всем желающим членам группы		
Руководитель привлекает к обсуждению решений членов группы, своевременно предоставляя им достоверную и полную информацию для работы		

9. Практическое упражнение по способам воздействия на людей в группе

Цель. Научиться анализировать причины поведения индивида.

Задание. а) На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина. б) Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения.

Ситуация.

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 1999 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3%. У его коллег брак не превышает 1,5%.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Используя табл. 1, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Таблица 1. Оценка причин поведения

Причины поведения	1	2	3	4	5	6	7
	Маловероятно очень вероятно						
1. Низкая мотивация							
2. Недостаточная самостоятельность							
3. Проблемы со здоровьем							
4. Семейные проблемы							
5. Плохое руководство							
6. Отсутствие перспектив роста							
7. Другие причины							

Прокомментируйте каждую из своих оценок. Что можно предпринять менеджеру?  
Заполните табл. 2.

Таблица 2. Способы воздействия для изменения поведения

Варианты действий	Да	Нет	Почему?
1. Перевести Малевина на другую работу			
2. Уволить Малевина			
3. Поговорить с Малевиним			
4. Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности			
5. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы			
6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев			
7. Проанализировать свое поведение как менеджера			
8. Повысить Малевина, т. к. он работает в нынешней должности уже 6 лет			
9. Другие варианты			

#### 10. Практическое упражнение по групповой динамике

##### Ситуация 1

Вы — заместитель начальника отдела, все сотрудники которого — женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

##### Ситуация 2

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- посетителей устраивает ассортимент;
- посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- тем не менее, посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем,

что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

##### Ситуация 3

Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок. Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел.

Вы говорите: ...

##### Ситуация 4

На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Что должен предпринять мастер?

##### Ситуация 5

Работа с группой

1. Может ли одна и та же группа в одно и то же время относиться к разным типам групп? Аргументируйте свой ответ.

2. Могут ли формировать группу два человека, которые не поддерживают между собой личных контактов, но обмениваются письмами, меморандумами и т.п. ?

3. К каким группам вы принадлежите? Что это за группы, к каким типам они принадлежат? Почему вы входите в эти группы? Можете ли вы выйти из них?

4. Можете ли вы назвать шесть групп, в которых вам довелось участвовать и которые прошли в своем развитии определенные этапы? Можете ли вы назвать группу, которая не прошла эти этапы?

5. Всегда ли плохи амбициозность, конфликтность и повышенная эмоциональность? Почему?

6. Определите наиболее явные характеристики группы, членом которой вы являетесь.

7. Предположим, вас назначили руководителем рабочей группы, отличающейся слабой сплоченностью. Что вы станете делать в этой ситуации?

8. По каким признакам вы можете распознать неформального лидера рабочей группы? Сколько таких признаков?

11. Практическое упражнение по этапам развития группы

Цель. Приобрести навыки анализа роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития.

Задание. Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив табл. 7

Таблица 7 Поведение руководителя на различных этапах развития группы

№	Этапы развития группы	Поведение руководителя
1	Формирование	
2	Бурление	
3	Нормирование	
4	Выполнение работ	
5	Расформирование	

Варианты поведения руководителя.

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.
2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.
3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.
4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.
6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего существования группы.
8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.
9. Устраняет внутригрупповые конфликты.

12. Практическое упражнение по сокращению трудовой пассивности

Цель. Получить опыт разработки способов воздействия на группу с целью сокращения возможностей проявления трудовой пассивности.

Задание. Разработать план действий по сокращению трудовой пассивности группы продавцов.

Ситуация:

Вы — менеджер оптово-розничного магазина, занимающегося продажей строительных материалов и других товаров для оформления интерьера дома (пиломатериалов,

сантехники и т. д.) как коммерческим заказчикам, так и индивидуальным покупателям. Сотрудники магазина организованы в три группы.

1. Группа из шести кассиров, которые проверяют продукты, отобранные покупателями на местах.

2. Группа из пяти продавцов, помогающих посетителям находить необходимые им товары на полках. Кроме того, они расставляют товары по полкам и пополняют запасы.

3. Группа из четырех сотрудников, которые обслуживают оптовых покупателей. Заработная плата у всех сотрудников пропорциональна числу отработанных часов.

Кассиры и продавцы получают минимальную ставку, а сотрудники, работающие с оптовыми покупателями, получают полуторную минимальную ставку.

Вы удовлетворены работой кассиров и сотрудников по работе с оптовыми клиентами, однако у вас создалось впечатление, что продавцы на местах прилагают мало усилий. В ряде случаев посетители жалуются, что не могут найти необходимые товары, и вы сами их отыскиваете, причем некоторые продавцы в это время не заняты.

Продавцы не кажутся слишком загруженными, и их нагрузка за последнее время не увеличилась, хотя они должны вести учет дополнительной работы, в том числе по раскладке новых товаров и пополнению товаров на полках. Вы часто видите, как члены этой группы болтают друг с другом, выходят покурить за магазин, звонят по личным делам и устраивают больше перерывов, чем им положено.

### 13. Практическое упражнение по основам власти в организации

Цель. Исследовать основы власти (то, на чем базируется возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей, существует несколько основ власти: владение ресурсами, принуждение, добровольное подчинение и др.) в организации на примере различных должностей.

Задание. 1. Проанализируйте приведенные в табл. 6 должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу. 2. Обоснуйте свою точку зрения (письменно).

Таблица 6. Основы власти в организации

Наименование должности	Ранги (объем власти) — экспертная оценка	Основы власти - групповое решение
1. Генеральный директор небольшой фирмы		
2. Медсестра в больнице		
3. Специалист отдела кадров крупной компании		
4. Оператор ПЭВМ в известной фирме		
5. Надомный ремесленник		
6. Секретарь генерального директора известной компании		
7. Бухгалтер в поликлинике		
8. Профессор в университете		
9. Исследователь в известной лаборатории		
10. Региональный менеджер по продажам крупной торговой фирмы		

### 14. Практическое упражнение по культурной адаптации персонала

Цель. Выявить факторы, препятствующие культурной адаптации.

Задание. В табл. 7 приведено несколько типичных причин возникновения культурного шока у работников международной компании, направленных на новое место в другую культурную среду. Дополните этот перечень, перечислив еще 10-15 причин, и предложите

способы возможного преодоления культурного шока.

Таблица 7. Причины и способы преодоления культурного шока	Способы преодоления культурного шока
Чужой язык	
Другая система ценностей	
Иные нормы поведения	

15. Практическое упражнение по анализу коммуникационных барьеров

Цель. Овладеть навыками анализа коммуникационных барьеров.

Задание. Проанализируйте приведенные в табл. 8 помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполните таблицу.

Таблица 8. Помехи и барьеры

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

16. Практическое упражнение по определению вида коммуникации

Цель. Овладеть навыками анализа конкретной ситуации из практики деятельности организации и научиться определять виды коммуникации.

Задание. Проанализируйте следующую ситуацию и определите, о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация 1.

В процессе оргпроектирования создается организационная структура управления, а также разрабатываются положения о подразделениях аппарата управления. В каждом из них обязательно должен присутствовать раздел: «Взаимоотношения с другими подразделениями организации».

Ситуация 2.

В компании AT&T разработана программа по управлению производительностью. Важной частью этой программы выступает разработка и распространение внутри компании специальных вопросников.

В анкетах, которые раздаются всем сотрудникам одного подразделения, затрагиваются такие вопросы, как:

- уважение к работнику,
- стремление оказать активную помощь клиенту,
- работа в команде,
- инновации и высокие этические нормы.

Результаты этого опроса, получаемые руководителем, по сути своей являются проявлением обратной связи от его подразделения. Руководитель анализирует эти результаты, затем конфиденциально обсуждает их с каждым работником, после чего они выносятся на обсуждение общего собрания коллектива подразделения.

#### 17. Практические упражнения по управлению конфликтами в организации

Цель. Выявить положительные последствия конфликтов в организации.

Задание. 1. Определите причину создавшейся ситуации. Выявите, насколько рационально действовали руководители организации в этой ситуации и предложите свой вариант выхода из нее.

Ситуация. В отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела Иванчук В. Л. проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников. В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука В. Л. на другую, более высокую должность в «Логике».

В коллективе отдела есть неформальный лидер — Петрович И. И., которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют им претендовать на руководящее место.

Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании.

Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих». Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник Синицын И. Е. — специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет. С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем.

На одном из совещаний в отделе между Синицыным И. Е. и Петровичем И. И. возник спор о качестве выполняемой работы. Петрович И. И. настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Синицын И. Е. ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист.

После такого совещания Петрович И. И. счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной

Задание 2. Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации, учитывая, что вы находитесь, попеременно, то в роли руководителя, то в роли подчиненного. Распространенные психологические игры в сфере труда:

Ситуация 1. На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного

конкурирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!». Наступает тишина и общая неловкость.

Ситуация 2. Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки. И, несмотря на то что работа на 99% выполнена очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться, и у него формируется убеждение в том, что невозможно выполнить работу в соответствии с требованиями руководителя (позиция жертвы).

Ситуация 3. Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить, что этот тип оборудования не следует покупать по определенной причине. Но А подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается, однако тон его речи свидетельствует о том, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной, и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Ситуация 4. Новая сотрудница очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и психологический климат в коллективе.

Ситуация 5. Работник А в целом хорошо знает свое дело и выполняет его достаточно качественно, но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник каждый раз вызывает его к себе для объяснений, и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Ситуация 6. Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «Вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

### **Критерии оценивания выполнения заданий:**

Отметка «отлично» – работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; работа проведена в условиях, обеспечивающих получение правильных результатов и выводов; соблюдены правила техники безопасности; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

Отметка «хорошо» – работа выполнена правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

Отметка «удовлетворительно» – работа выполнена правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка. Отметка «неудовлетворительно» - допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя, или работа не выполнена полностью.

## Примерные вопросы для подготовки к зачету

### Зачет (в устной форме)

#### Примерные вопросы к зачету:

1. Менеджмент: сущность, цели, задачи и виды.
2. Менеджмент как наука и как искусство.
3. Научные основы менеджмента. Взаимосвязь менеджмента с другими науками.
4. Управленческий выбор и информация. Кибернетика как общая теория управления.
5. Теория информации. Энтропия. Коммуникации. Закон необходимого разнообразия.
6. Системный подход в менеджменте.
7. Синергетика как теория самоорганизации сложных систем. Хаос и порядок. Самоорганизация и менеджмент.
8. Ситуационный подход в менеджменте.
9. Власть в системе менеджмента: сущность, классификация, противоречия. Делегирование власти.
10. Функции менеджмента.
11. Планирование и прогнозирование как функция менеджмента. Этапы и виды планирования. Система планов предприятия.
12. Организация как функция менеджмента. Содержание, цели и принципы организационной деятельности.
13. Комплектование штатов как функция менеджмента. Система отбора кадров. Оценка профессиональных способностей и труда персонала.
14. Система обучения и повышения квалификации персонала. Профессиональное и должностное продвижение кадров.
15. Мотивация как функция менеджмента. Мотивы, потребности, интересы и стимулы.
16. Руководство и координация как функции менеджмента.
17. Контроль как функция менеджмента. Процесс контроля. Принципы и формы контроля.
18. Принципы менеджмента.
19. Методы управления (менеджмента): организационно-административные и правовые, экономические и социально-психологические.
20. Управленческие решения и их виды.
21. Разработка и принятие управленческих решений: этапы, методы. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.
22. Менеджмент как профессия. Содержание труда менеджера. Классификация менеджеров.
23. Организация труда менеджера. Самоменеджмент. Принцип делегирования. Принцип Парето.
24. Стиль руководства. Культура руководства. Этика служебных отношений.
25. Авторитет менеджера. Требования к личным и профессиональным качествам менеджера.
26. История менеджмента как науки. Научные школы менеджмента.
27. Система научного менеджмента: исторические условия и предпосылки возникновения, главная идея и основные элементы. "Научная организация труда" Ф. Тейлора.
28. Школы научного менеджмента в России (СССР) в 1920-1930-х гг.: основные направления исследований.
29. "12 принципов производительности" Г. Эмерсона.
30. А. Файоль и его "теория администрирования". 14 принципов управления А. Файоля.

31. А. Файоль о функциях предприятия и функциях управления.
32. Развитие идей классической (административной) школы управления: Ч. Барнард, Дж. Муни. А. Рейли. Л. Урвик.
33. Научные предпосылки школы человеческих отношений и школы поведенческих наук: промышленная психология, социологический подход в менеджменте, теория управления кадрами.
34. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо и Ф. Дж. Ротлисбергера.
35. Организация как социотехническая система. Основные составляющие внутренней среды организации: социальная, производственно-техническая, информационная, экономическая, маркетинговая. Системные характеристики организации.
36. Организация как открытая система. Внешняя среда организации. Факторы внешней среды косвенного и прямого воздействия.
37. Цели организации. "Дерево" целей.
38. Понятие и типы организационных структур: характеристика, преимущества и недостатки.
39. Понятие законов управления. Объективные (онтологические) и субъективные (де онтологические) законы.
40. Сущность и разновидности законов управления (законы композиции-пропорциональности, синергии, наименьших, самосохранения, единства анализа и синтеза), их учет на практике управления организациями.
41. Понятие коммуникации и её значение в управлении. Типовые схемы коммуникаций и их влияние на процесс принятия решений.
42. Понятие информации и информационной среды управления. Основные характеристики управленческой информации (объём, достоверность, ценность, насыщенность, открытость).
43. Сущность и значение закона развития (онтогенеза). Концепция жизненного цикла организации. Основные стадии жизненного цикла организации: создание, рост, зрелость, упадок.
44. Содержательные теории мотивации (теории Маслоу, Мак-Клелланда, Мак-Грегора, Герцберга).
45. Теории процесса мотивации (теории ожидания, равенства или справедливости, Портера-Лоулера).
46. Менеджер и лидер: общее и различия. Лидерство и основные подходы к его изучению.
47. Теории лидерства.
48. Понятие организационной культуры (ОК). Значение и роль организационной культуры в организации.
49. Культура и эффективность организации.
50. Национальное в организационной культуре. Модель Хофстида. Модель Лэйна и Дистефано. Модель Оучи

#### Методические рекомендации при подготовке к зачёту

Зачёт – это форма проверки знаний и навыков студентов вуза, полученных на лекциях, практических занятиях, а также при самостоятельной работе за весь учебный курс, предусмотренный учебным планом.

Цель зачёта – проверить теоретические знания и умение применять их в практических ситуациях, в будущей профессиональной деятельности. Обязательным условием допуска студента к зачету является выполнение текущих заданий, в том числе результаты самостоятельной работы, выполнение контрольной работы, представление преподавателю результатов выполнения индивидуальных заданий (в случае работы по индивидуальному графику).

При сдаче зачёта учитываются:

- 1) овладение базовыми знаниями и умениями в области управления государственной и муниципальной собственностью;
- 2) посещаемость студента в ходе семестра и его активность во время аудиторных занятий;
- 3) качество выполнения "срезовой" контрольной работы;
- 4) качество выполнения самостоятельной работы в рабочей тетради.

Положительная оценка на зачёте складывается из умения оперировать понятиями, из знания конкретного материала. Ответ должен быть развернутым и аргументированным.

В ответе на зачёте особенно ценятся:

- 1) умение выделить главное;
- 2) показ связи, места данного вопроса в общей структуре дисциплины;
- 3) самостоятельность, способность обобщать материал не только из лекций, но и из других источников;
- 4) собственная точка зрения при изложении содержания вопроса;
- 5) умение приводить примеры из практики для иллюстрации излагаемых положений;
- 6) умение применять свои знания для ответа на дополнительно поставленные вопросы;
- 7) умение грамотно и последовательно изложить материал.

При подготовке к зачёту:

- 1) внимательно прочтите вопросы, предназначенные для проверки знаний на зачете или экзамене;
- 2) распределите темы подготовки по блокам и дням;
- 3) составьте план ответа на каждый вопрос;
- 4) не "зазубривайте" материал, достаточно выделить ключевые моменты и уловить смысл и логику материала.

При изучении основных и дополнительных источников информации в рамках ответа на вопрос особое внимание обращайтесь:

- a) на выводы по теме, так как они содержат основные мысли и тезисы для ответа и позволяют правильно построить ответ на поставленный вопрос;
- b) на схемы, рисунки, графики и другие иллюстрации, так как подобные графические материалы, как правило, в наглядной форме отражают главное содержание изучаемого вопроса и лучше запоминаются;
- c) на наличие в тексте словосочетаний вида "во-первых", "во-вторых", а также перечислений (цифровых или буквенных), так как эти признаки, как правило, позволяют структурировать ответ на поставленный вопрос, содержат основные тезисы ответа на вопрос.

Изучив несколько вопросов, в случае необходимости и возможности обсудите их с однокурсниками, проговорите основные положения ответа вслух. В случае затруднения при нахождении ответов на тот или иной вопрос или сомнения в правильности и полноте ответа воспользуйтесь индивидуальной консультацией и групповой консультацией перед зачетом.

## Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Основная литература

1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 332 с. - ISBN 978-5-394-03547-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091511>
2. Менеджмент: традиционные и современные модели : справочное пособие / В.В. Филатов, А.Е. Алексеев, Ю.А. Галицкий [и др.] ; под ред. В.В. Князева, Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 474 с. — (Справочники ИНФРА-М). — [www.dx.doi.org/10.12737/21609](http://www.dx.doi.org/10.12737/21609). - ISBN 978-5-16-012235-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047191>
3. Тебекин, А. В. Менеджмент : учебник / А.В. Тебекин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 384 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/2532](http://www.dx.doi.org/10.12737/2532). - ISBN 978-5-16-009321-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066124>
4. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: теория, история, практика : учебное пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 256 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005014-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057222>

### Дополнительная литература

1. Анисимов А.А. Менеджмент в сфере информационной безопасности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Анисимов А.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020.— 211 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/89443.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1064558>
3. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2020.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/93994.html>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Грибов, В. Д. Теория менеджмента : учебное пособие / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. — Москва : ИНФРА-М, 2019. - 357 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009193-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008032>
5. Казначеевская Г.Б. Менеджмент: учебник. - Ростов на/Д, Феникс, 2010. – 346 с.