

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Н.А. Ягунова

МЕНЕДЖМЕНТ

для обучающихся по направлениям подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
38.03.01 «Экономика»

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано учебно-методической комиссией Павловского филиала ННГУ
для студентов филиалов ННГУ,
обучающихся по направлениям подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
38.03.01 «Экономика»

Павлово

2021

УДК 65
ББК 65
Я-31

Я-31 Ягунова Н.А. Менеджмент: Учебно-методическое пособие. – [электронный ресурс]. - Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2021 г. - 60 с.

Рецензент - к.э.н., доцент Удалов А.С.

Данное пособие является информационной и методической поддержкой к семинарским и практическим занятиям по одноименному учебному курсу и предназначено для бакалавров, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.03.01 «Экономика». Разработка может быть использована как для аудиторной, так и для самостоятельной работы студентов.

Учебно-методическое пособие включает в себя программу курса, планы практических занятий, вопросы для обсуждения и практические задания для самостоятельной работы, тесты для самоконтроля, перечень основной литературы и дополнительных источников. Представленные задания нацелены на оценку результатов изучения дисциплины, в соответствии с поставленными целями, которые студенты должны достичь при изучении курса "Менеджмент".

Ответственный за выпуск:
председатель учебно-методической комиссии Павловского филиала ННГУ
к.э.н., доцент Ягунова Н.А.

УДК 65
ББК 65

© Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Тематический план изучения курса.....	5
2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся.....	8
3. Методические рекомендации для студентов по отдельным формам самостоятельной работы.....	10
4. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины.....	12
5. Структура и содержание курса.....	14
Рекомендуемая литература	53
Приложение 1.....	55
Приложение 2	56

ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие «МЕНЕДЖМЕНТ» подготовлено в соответствии с требованиями ОС ВО ННГУ по направлениям подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.03.01 «Экономика». Материалы учебно-методического пособия направлены на содействие студентам более качественно освоить курс «Менеджмент».

Цель учебно-методического пособия - дать основополагающее представление об организациях различного типа и основных направлениях эффективного управления ими. Научить будущих специалистов новым методам ведения хозяйства в условиях жесткой конкуренции и высокой динамичности среды.

Задачи пособия заключаются в приобретении прочных знаний в области теории и практики менеджмента, способов достижения целей организации, современных методов анализа и синтеза систем управления

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения курса

В результате освоения дисциплины "Менеджмент" студент должен обладать следующими компетенциями:

- по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»:

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

ПК-1 умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения

ПК-4 способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования

ПК-14 способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования

- по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»:

ОК-5 способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

ПК-9 способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта

ПК-11 способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

1. Тематический план изучения курса

- по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)	заочная форма обучения			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Всего	
Раздел 1 Сущность и содержание понятия «менеджмент».					
1.1. Определение понятий «управление» и «менеджмент». Задачи, уровни и виды менеджмента. Разновидности менеджмента.	7,5	0,5		0,5	7
1.2. Эволюция концепций менеджмента. История и особенности российского менеджмента	7				7
1.3. Принципы менеджмента.	8,5	0,5	1	1,5	7
1.4. Методы управления.	7,5	0,5		0,5	7
Раздел 2. Основные функции управления					
2.1. Определение функций менеджмента. Планирование как функция управления.	8,5	0,5	1	1,5	7
2.2. Организация как функция управления. Мотивация как функция управления.	8,5	0,5	1	1,5	7
2.3. Контроль как функция управления Координация как функция управления	8,5	0,5	1	1,5	7
2.4 Делегирование полномочий.	9		1	1	8
2.5. Организационные структуры управления	9		1	1	8
Раздел 3. Организация как система					
3.1. Организация как система управления, жизненный цикл и типы организаций	8				8
3.2. Внутренняя и внешняя среда организации. Методы анализа внутренней и внешней среды.	9,5	0,5	1	1,5	8
Раздел 4. Свяжующие процессы в управлении					

4.1. Управленческое решение в системе управления	9,5	0,5	1	1,5	8
Раздел 5. Управление инвестиционными проектами в организации					
5.1. Понятие и сущность инвестиций.	8			0,5	8
Раздел 6. Руководитель в системе современного менеджмента.					
6.1. Формирование команды: формальные и неформальные группы в организации. Требования к личностным качествам руководителя	8				8
6.2. Роли руководителя. Лидерство и властные отношения в системе менеджмента.	8				8
6.3. Управление конфликтами. Понятие, процесс развития, типы, причины, последствия, методы управления	8				8
КСР	2			2	
Контроль	9				
Промежуточная аттестация – экзамен					

- по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)	заочная форма обучения			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы			
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Всего	
Раздел 1 Сущность и содержание понятия «менеджмент».					
1.1. Определение понятий «управление» и «менеджмент». Задачи, уровни и виды менеджмента. Разновидности менеджмента.	8	1		1	7
1.2. Эволюция концепций менеджмента. История и особенности российского менеджмента	8	1		1	7
1.3. Принципы менеджмента.	8		1	1	7
1.4. Методы управления.	8		1	1	7
Раздел 2. Основные функции управления					

2.1. Определение функций менеджмента. Планирование как функция управления.	9	1	1	2	7
2.2. Организация как функция управления. Мотивация как функция управления.	10	1	1	2	8
2.3. Контроль как функция управления Координация как функция управления	9		1	1	8
2.4 Делегирование полномочий.	9		1	1	8
2.5. Организационные структуры управления	8				8
Раздел 3. Организация как система					
3.1. Организация как система управления, жизненный цикл и типы организаций	8				8
3.2. Внутренняя и внешняя среда организации. Методы анализа внутренней и внешней среды.	8				8
Раздел 4. Связующие процессы в управлении					
4.1. Управленческое решение в системе управления	8				8
Раздел 5. Управление инвестиционными проектами в организации					
5.1. Понятие и сущность инвестиций.	8				8
Раздел 6. Руководитель в системе современного менеджмента.					
6.1. Формирование команды: формальные и неформальные группы в организации. Требования к личностным качествам руководителя	8				8
6.2. Роли руководителя. Лидерство и властные отношения в системе менеджмента.	8				8
6.3. Управление конфликтами. Понятие, процесс развития, типы, причины, последствия, методы управления	8				8
КСР	2			2	
Контроль	9				
Промежуточная аттестация – экзамен					

2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа является важнейшей составной частью учебного процесса и обязанностью каждого студента. Качество усвоения учебной дисциплины находится в прямой зависимости от способности студента самостоятельно и творчески учиться.

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа приобщает студентов к научному творчеству, поиску и решению актуальных современных проблем.

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию, а также овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами СРС являются:

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

Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности,

воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Самостоятельная работа студента – это вся его работа по овладению содержанием учебной дисциплины и соответствующими практическими навыками и умениями, активная интеллектуальная деятельность.

Содержанием самостоятельной работы студентов являются следующие ее виды:

- изучение понятийного аппарата дисциплины;
- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- работу над основной и дополнительной литературой;
- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;
- самостоятельная работа студента при подготовке к зачету/экзамену;
- подготовка контрольных работ (домашних заданий);
- самостоятельная работа студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет;
- консультации преподавателя дисциплины.

В образовательном процессе высшего профессионального образовательного учреждения выделяется два вида самостоятельной работы – аудиторная, под руководством преподавателя, и внеаудиторная. Тесная взаимосвязь этих видов работ предусматривает дифференциацию и эффективность результатов ее выполнения и зависит от организации, содержания, логики учебного процесса (межпредметных связей, перспективных знаний и др.).

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Основными видами самостоятельной работы студентов без участия преподавателей в процессе изучения дисциплины «Менеджмент» являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной лектором учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- написание рефератов и подготовка докладов;
- подготовка к семинарам и практическим занятиям;
- подготовка практических разработок;
- текущий самоконтроль и контроль успеваемости на базе электронных обучающих и аттестующих тестов.

Выполняя самостоятельную работу под контролем преподавателя студент должен:

- освоить минимум содержания, выносимый на самостоятельную работу студентов и предложенный преподавателем в соответствии с Государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования по данной дисциплине.

- планировать самостоятельную работу в соответствии с графиком самостоятельной работы, предложенным преподавателем.

- самостоятельную работу студент должен осуществлять в организационных формах, предусмотренных учебным планом и рабочей программой преподавателя.

- выполнять самостоятельную работу и отчитываться по ее результатам в соответствии с графиком представления результатов, видами и сроками отчетности по самостоятельной работе студентов.

Студент может сверх предложенного преподавателем (при обосновании и согласовании с ним) и минимума обязательного содержания по данной дисциплине:

- самостоятельно определять уровень (глубину) проработки содержания материала;

- предлагать дополнительные темы и вопросы для самостоятельной проработки;

- в рамках общего графика выполнения самостоятельной работы предлагать обоснованный индивидуальный график выполнения и отчетности по результатам самостоятельной работы;

- предлагать свои варианты организационных форм самостоятельной работы;

- использовать для самостоятельной работы методические пособия, учебные пособия, разработки сверх предложенного преподавателем перечня;

- использовать не только контроль, но и самоконтроль результатов самостоятельной работы в соответствии с методами самоконтроля, предложенными преподавателем или выбранными самостоятельно.

3. Методические рекомендации для студентов по отдельным формам самостоятельной работы

Изучение понятийного аппарата дисциплины

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена осмыслению категорий общего управления, усвоению понятийного аппарата курса, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного специалиста является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Попытка понять природу профессиональной работы специалиста вне изучения соответствующего «языка», на уровне бытовых представлений обречена на провал.

Лучшему усвоению и пониманию дисциплины помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные в соответствующих темах дисциплины.

Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ курса, раскрытия сущности основных категорий управления, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Работа над основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. При этом очень полезно делать выписки и конспекты наиболее интересных материалов. Это не только мобилизует внимание, но и способствует более глубокому осмыслению материала и лучшему его запоминанию. Записи как бы контролируют восприятие прочитанного. Кроме того, такая практика учит студентов отделять в тексте главное от второстепенного, а также позволяет проводить систематизацию и сравнительный анализ изучаемой информации, что чрезвычайно важно в условиях большого количества разнообразных по качеству и содержанию сведений. Таким образом, конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания выпускной квалификационной работы на выпускном курсе.

Самостоятельная работа студента в библиотеке

Важным аспектом самостоятельной подготовки студентов является работа с библиотечным фондом.

Это работа многоаспектна и предполагает различные варианты повышения профессионального уровня студентов так и заочной формы обучения, в том числе:

– получение книг для подробного изучения в течение семестра на научном абонементе;

- изучение книг, журналов, газет – в читальном зале;
- возможность поиска необходимого материала посредством электронного каталога;
- получение необходимых сведений об источниках информации у сотрудников библиотеки.

При подготовке письменных работ студентов, представляемых ими на семинарских занятиях, важным является формирование библиографии по изучаемой тематике. При этом рекомендуется использовать несколько категорий источников информации: учебные пособия для вузов, монографии, периодические издания, законодательные и нормативные документы, статистические материалы, информацию государственных органов власти и управления, органов местного самоуправления, переводные издания, а также труды зарубежных авторов в оригинале.

Весь собранный материал следует систематизировать, выявить ключевые вопросы изучаемой тематики и осуществить сравнительный анализ мнений различных авторов по существу этих вопросов. Конструктивным в этой работе является выработка умения обобщать большой объем материала, делать выводы. Весьма позитивным при этом также следует считать попытку студента выработать собственную точку зрения по исследуемой проблематике.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам.

4. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины

Практические занятия

Для того чтобы практические занятия приносили максимальную пользу, необходимо помнить, что упражнение и решение задач проводятся по вычитанному на лекциях материалу и связаны, как правило, с детальным разбором отдельных вопросов лекционного курса. Следует подчеркнуть, что только после усвоения лекционного материала с определенной точки зрения (а именно с той, с которой он излагается на лекциях) он будет закрепляться на практических занятиях как в результате обсуждения и анализа лекционного материала, так и с помощью решения проблемных ситуаций, задач. При этих условиях студент не только хорошо усвоит материал, но и научится применять его на практике, а также получит дополнительный стимул (и это очень важно) для активной проработки лекции.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи). Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные

вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом. Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты. Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Самопроверка

После изучения определенной темы по записям в конспекте и учебнику, а также решения достаточного количества соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно студенту рекомендуется, используя лист опорных сигналов, воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств.

В случае необходимости нужно еще раз внимательно разобраться в материале. Иногда недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. В этом случае надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала - умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу. Однако следует помнить, что правильное решение задачи может получиться в результате применения механически заученных формул без понимания сущности теоретических положений.

5. Структура и содержание курса

РАЗДЕЛ 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1.1. Определение понятий «управление» и «менеджмент». Задачи, уровни и виды менеджмента. Разновидности менеджмента.

Содержание темы:

Сущность и содержание понятия менеджмент. Точки зрения на понятие менеджмент. Задачи и виды менеджмента. Субъект и объект менеджмента.

Практическое задание по теме 1.1.

Вопросы для собеседования:

1. Менеджмент и управление - это одно и то же?
2. Менеджмент: история термина.
3. Менеджер в современной организации.
4. Разница между менеджером и предпринимателем.
5. В чем сущность стратегической и тактической задач менеджмент? На каких уровнях управления они формулируются и решаются?
6. Методы управления в отечественной и зарубежной практике. Их содержание и отличие.
7. Подходы менеджмента в отечественной практике управления.

Тема 1.2. Эволюция концепций менеджмента. История и особенности российского менеджмента.

Содержание темы:

Эволюция организационно-управленческой мысли (основные школы менеджмента). Современные организационные школы научного управления. Место теорий «X», «Y», «Z» в современном менеджменте. Наука и практика управления в России: исторический аспект и современное состояние. Российский менеджмент в XXI в.: проблемы и перспективы развития.

Практические задания по теме 1.2.

Задание 1. Эссе по теме «Эволюция концепций менеджмента».

Темы эссе:

Школа "научного управления"

Административная (классическая) школа менеджмента

Школы "человеческих отношений" и поведенческих наук

Становление и развитие количественной школы

Эмпирическая школа теории организации и управления

Подходы менеджмента второй половины XX века (процессный - с конца 50-х гг., системный - с середины 70х гг., ситуационный - 80-е гг.)

Методические рекомендации по написанию эссе. По каждой теме до 2-3х страниц сделать анализ: годы существования, основатели и основные представители, вклад в развитие истории менеджмента.

Задание 2. Реферат по теме «История и особенности российского менеджмента»

Содержание реферата включает вопросы:

- Теория и практика управления в дореволюционной России
- Развитие управленческой мысли в период социалистического развития
- Современный этап развития менеджмента

Методические рекомендации по написанию реферата. Материал реферата должен быть разделен на короткие, четко обозначенные разделы, которые должны быть освещены с достаточной степенью детализации; объем каждого раздела должен находиться в конкретной пропорции относительно параметров всей работы.

Объем реферата определяется его содержанием и составляет 20-25 страниц (без приложений). Реферат должен включать:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть, разделенная на подразделы;
- заключение;
- список использованной литературы (не менее 5 источников);
- приложения.

Оформление эссе и реферата. Текст напечатанный на компьютере шрифтом Times New Roman Cyr № 12 через 1,5 интервала, на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210 * 297 мм). Выравнивание по ширине.

Текст оформляется в соответствии с требованиями делопроизводства, печатается через 1,5 интервала. Сверху страницы делается отступ 20 мм, слева – 25 мм, справа 20 мм, снизу 20 мм. Абзацные отступы должны быть равны 5 знакам.

Нумерация страниц должна быть сквозной. Номер проставляется арабскими цифрами в нижнем правом углу страницы.

Все рисунки, таблицы, формулы нумеруются. Нумерация рисунков, таблиц и формул является сквозной по всему тексту, например «Таблица 7».

Каждый рисунок должен иметь название, состоящее из слова «Рис.», номера рисунка с точкой и текстовой части. Название таблицы состоит из слова «Таблица», номера таблицы с точкой и текстовой части.

Название рисунка располагается под рисунком по центру. Название таблицы располагается над таблицей по центру. Все названия должны располагаться без отрыва от соответствующего объекта.

На каждый рисунок, таблицу и приложение в тексте должна быть ссылка в скобках, например (рис. 3.4).

Тема 1.3. Принципы менеджмента.

Содержание темы:

Общие и частные принципы менеджмента. 14 принципов эффективного управления А.Файоля.

Практическое задание по теме 1.3.

Задания для кейс-задачи «Принципы управления»

Методические указания по решению заданий. Обучающийся, отвечая на вопросы задания, должен привести конкретные аргументы, используя теоретические знания и практические навыки по теме "Принципы управления". Для ответов на вопросы к заданиям предлагается использовать "Шесть принципов эффективного управления" представленных ниже.

Задание 1.

При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?

2. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванову, обращаясь к начальнику цеха? Почему «хитрый» план мастера потерпел неудачу?

Задание 2.

Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Скворцова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для иностранной фирмы.

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Скворцов не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа иностранной фирмы

Вопросы:

1. Как можно определить сложившуюся ситуацию: «управление мимоходом», «перепрыгивание через ступени иерархии», «нарушение хода работ»?
2. Какой принцип был нарушен в данной ситуации и каким руководителем?

Задание 3.

Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок иностранной фирме были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство главному специалисту, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы: Какой принцип был нарушен в данной ситуации? Назовите виновников создавшегося положения

Задание 4.

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальнику цеха), и было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь?» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите, сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу». - «А я по-другому не могу, так как вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы:

1. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
2. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

Задание 5.

По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

Вопрос. Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

Материал для выполнения практического задания.

Шесть принципов эффективного управления

Первый из них требует обязательной работы всей взаимосвязанной управленческой цепи, состоящей из четырех звеньев: «*знают*» - «*могут*» - «*хотят*» - «*успевают*». Первое звено - «*знают*» - предполагает правильную постановку существующей проблемы и цели, которая должна быть достигнута в результате разрешения проблемы. Также первое звено подразумевает наличие либо теоретической базы, либо концепции, либо прецедентов, которые имели место в аналогичных ситуациях и на практике показали свою эффективность. Звено «*могут*» требует формирования управленческой команды, которая по своей квалификации соответствовала бы сложности решаемых проблем. При этом команда должна представлять собой сплоченную группу единомышленников. Уровень этой сплоченности характеризуется звеном «*хотят*». И наконец, звено «*успевают*» характеризует уровень практического использования управленческой командой своих потенциальных возможностей, заложенных в звене «*могут*». Таким образом, здесь проявляется оперативная мобильность управляющей системы, ее способность быстро и адекватно реагировать на ситуации, требующие принятия правильных решений.

Вторым важным принципом является *обязательность исполнения всех основных функций управления* (планирование, организация, мотивация, контроль), так как только в этом случае будут соблюдены все необходимые условия для выполнения всех специфических функций управления. Под специфическими функциями понимаются те, для осуществления которых создаются функциональные службы организаций. Например, конструирование продукции, нормирование труда и т.д. При этом сами общие функции управления вне связи со специфическими функциями значения не имеют, поскольку процесс управления осуществляется через выполнение специфических функций.

Третьим принципом управления является *обязательная временная сменяемость руководителей*. Эффективность управленческого труда зависит от времени пребывания руководителя в должности. Эта эффективность в течение определенного времени растет, достигает максимума, затем спадает до определенной величины, а впоследствии совершает небольшие колебания около нее. *Цель временного перемещения* руководителей заключается в том, чтобы побудить руководителей к постоянному росту эффективности своего труда. Руководители среднего уровня управления (начальники цехов), как правило, достигали наилучших результатов на третий год пребывания в должности.

Главным критерием оценки труда руководителей, как в сфере материального производства, так и в других сферах, может являться рост производительности труда в объекте управления. Но, помимо констатации факта, принципиально важно знать, какие факторы влияют на руководителя в период его наиболее эффективной деятельности, и является ли закономерным то, что эти факторы впоследствии перестают играть свою роль.

Позитивную роль в стимулировании труда руководителя играют 3 фактора:

1. Позиция «стороннего наблюдателя», позволяющая новому руководителю смотреть на объект управления «со стороны», что дает возможность четче видеть существующие в объекте проблемы. Тем самым руководитель выполняет главную задачу прогнозирования - правильную постановку проблемы.

2. Интерес к работе (новая работа - черный ящик).

3. Карьерные соображения. Стремление в будущем занять более высокий статус в иерархии управленческой пирамиды.

Однонаправленное действие всех этих факторов и определяет рост эффективности труда руководителя.

Вне зависимости от воли и желания руководителя первые два фактора исчерпывают себя в течение определенного времени, а чтобы сохранить это их позитивное действие, необходимо периодически перемещать руководителей хотя бы по горизонтали, но по принципу «от более простого к более сложному», т.е. здесь присутствует постоянная работа фактора «карьера». Эту задачу должны решать кадровые службы организации, разрабатывая для каждого руководителя гипотетический сценарий его должностного передвижения. Сценарий вовсе не гарантирует обязательного следования по означенному в нем пути. Его главное назначение в том, чтобы убедить человека, что все зависит только от него, от эффективности его деятельности на каждом посту, который он будет занимать.

Четвертый принцип - это принцип *двоецелия решений*, согласно которому руководитель, принимая решения по устранению конфликтов и проблем в подчиненном ему объекте управления, должен преследовать две цели: оперативную и перспективную. Под оперативной целью понимается необходимость разрешения возникшей проблемы в текущий момент времени. Перспективная цель требует, чтобы принимаемое в настоящий момент времени решение дало бы положительные результаты в будущем. Элементы управленческого решения должны стимулировать в перспективе возникновение желательных руководителю ситуаций и сводить к минимуму ситуации нежелательные.

Пятый принцип - *полноты ответственности и единоличного распорядительства*. Сущность принципа полноты ответственности заключается в том, что кто бы из подчиненных ни был виноват в невыполнении тех или иных производственных функций в объекте управления, когда наказание за это невыполнение осуществляется вышестоящим руководителем, ответственность должен нести только руководитель этого объекта. Сущность принципа единоличного распорядительства состоит в том, что от кого бы и какое бы трудное задание руководитель не получил, передавая его подчиненным, он всегда должен выступать только от своего имени, поскольку лишь в этом случае можно гарантировать, что подчиненные приложат максимум усилий, чтобы выполнить полученное задание, вне зависимости от его сложности.

Шестой принцип - *анализа проблем на адекватность*. Суть этого принципа состоит в том, что чем больший практический опыт управления имеет руководитель, тем больше вероятность того, что очередную возникшую перед ним проблему он может полностью идентифицировать с неоднократно ранее встречавшейся ему проблемой. В связи с этим он может без какого-либо анализа принять по ней стандартное решение, полагая его полностью безошибочным. Но исследования показали, что абсолютно идентичных производственных ситуаций не бывает, и стандартные решения по этой причине имеют те или иные элементы ошибочности. Кажущаяся простота вышеуказанной технологии принятия решений является одной из причин приоритета оперативных решений над перспективными, поскольку последние по своей сущности не могут быть прецедентными и уже по этой причине являются весьма трудоемкими.

Тема 1.4 Методы управления.

Содержание темы:

Организационно-административные методы управления. Экономические методы управления. Социально-психологические методы управления.

Тесты для самоконтроля по разделу 1.

1. К основным положениям административной школы управления, сформулированным в виде правил, можно отнести:

- 1) изучение поведения человека в организации
- 2) централизацию организации
- 3) применение экономико-математических методов в управлении
- 4) корпоративный дух в организации

2. Автором книги "Принципы научного менеджмента" является:

- 1) Г.Л. Гантт
- 2) Ф. Тейлор
- 3) А.Файоль
- 4) Д.Макгрегор.

3. К прямым (директивным) методам управления относятся:

- 1) экономические
- 2) социально-психологические
- 3) организационные
- 4) административные

4. Установите последовательность возникновения школ в истории менеджмента:

- 1) административная (классическая) школа менеджмента
- 2) количественная школа
- 3) школа "научного управления"
- 4) школа "человеческих отношений"

1)1342 2)3142 3)2431 4)1234

5. Предпосылка, что человек готов не только брать на себя ответственность, но даже стремиться к этому, относится к:

- 1) Теории X
- 2) Теории Z
- 3) Теории Y
- 4) Теория S

6. К особенностям американского стиля управления организацией можно отнести:

- 1) отказ от использования формального описания полномочий исполнителя в пользу неформального регулирования
- 2) личную ответственность каждого руководителя за выполнение директивно установленных показателей
- 3) преобладающее использование групповых форм контроля
- 4) четко определенную ответственность каждого работника

7. К косвенным (заинтересовывающим) методам управления относятся:

- 1) социально-психологические
- 2) организационные
- 3) экономические
- 4) административные

8. Свои исследования в рамках развития количественной школы управления вели такие исследователи, как:

- 1) У. Эшби
- 2) Д. Мак-Грегор
- 3) Н. Винер
- 4) А. Файоль

9. К основным положениям школы научного управления можно отнести:

- 1) нормирование труд
- 2) научный подход к подбору и обучению персонала
- 3) усиление разработки социальных аспектов трудовых ресурсов
- 4) единство распорядительства

10. Автором книги "Общее и промышленное управление" является:

- 1) Э.Мэйо
- 2) Г. Мюнстерберг
- 3) Ф. Тейлор
- 4) А. Файоль

11. Принципы управления делятся на:

- 1) общие и частные
- 2) основные и частные
- 3) общие и специальные
- 4) основные и специальные

12. Предпосылка, что человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности и желает находиться в безопасной ситуации, относится к:

- 1) Теории X
- 2) Теории Z
- 3) Теории Y
- 4) Теории S

13. К особенностям российской модели менеджмента относятся:

- 1) ориентация на производство
- 2) ограниченная роль трудового коллектива в управлении
- 3) всеобщее участие в конечном результате
- 4) гарантия занятости и создание обстановки доверительности

14. Свои исследования в рамках развития моделей человеческих отношений вели такие исследователи, как:

- 1) Д. Мак-Грегор
- 2) Н. Винер
- 3) Ф. Тейлор
- 4) А. Маслоу

15. К методам управления, базирующимся на материальных интересах людей, относятся методы:

- 1) социально-психологические
- 2) экономические
- 3) социально-экономические
- 4) административные

16. К социально-психологическим методам управления относятся методы:

- 1) исследований, используемые для решения экстренных проблем
- 2) активного обучения
- 3) кадрового менеджмента
- 4) поощрения и наказания
- 5) организационного стимулирования

17. Принцип управления - это:

- 1) правило, которое следует соблюдать в процессе управления
- 2) обособленная область управленческой деятельности
- 3) способ воздействия субъекта управления на поведение объекта управления

18. Способ воздействия субъекта управления на объект управления – это:

- 1) стиль управления
- 2) функция управления
- 3) метод управления
- 4) принцип управления

РАЗДЕЛ 2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Тема 2.1. Определение функций менеджмента. Планирование как функция управления.

Содержание темы:

Основные функции менеджмента. Взаимосвязь функций управления. Содержание функции планирование, типы планирования, осуществляемые на различных уровнях управления.

Тема 2.2. Организация как функция управления. Мотивация как функция управления.

Содержание темы:

Содержание функции организация. Задачи и этапы функции организации. Содержание функции мотивации. Мотивация как процесс.

Тема 2.3. Контроль как функция управления. Координация как функция управления.

Содержание темы:

Содержание функции контроль. Субъект, объект контроля. Виды контроля. Этапы процедуры контроля. Содержание функции координации. Виды коммуникаций. Показатели, характеризующие информацию.

Практические задания по темам 2.1, 2.2, 2.3.

1. Деловая игра "Реализация функций управления на предприятии".

Алгоритм проведения игры. Обучающиеся разбиваются в команды. На примере организации (гипотетической или реально существующей) распределяют между собой основные и современные функции управления:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- координация;
- прогнозирование;

- распорядительство;
- оперативное регулирование;
- развитие всех сфер деятельности организации;
- информационная.

Каждый член группы должен подробно описать функционирование одной из функций на примере выбранного предприятия. Использовать при этом презентацию, практические ситуации и примеры из деятельности организации.

2. Задание по теме "Анализ основных функций управления".

Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация, контроль, координация.

Таблица

Функции управления и решения, принимаемые на предприятии

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Установление взаимодействия (взаимосвязей) между подсистемами организации, осуществление маневрирования ресурсами	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Обеспечение единства и согласования всех функций процесса управления, а также действий руководителей	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

3. Деловая игра «Мотивация персонала и решение конфликтных ситуаций».

Цель игры — развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

Задание. Проанализируйте предложенные ситуации, сложившиеся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации.

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел—победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса.

1. Анализ ситуации:
 - место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
 - участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).
2. Определение проблемы:
 - формулирование проблемы;
 - причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников):
 - выявление потребностей;
 - определение иерархии потребностей;
 - анализ изменения потребностей;

- «потребности - стимулы»;
 - стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации:
- создание условий, отвечающих потребностям;
 - обеспечение вознаграждения за результаты;
 - создание уверенности в возможности достижения цели;
 - создание впечатления от ценности вознаграждения.
6. Управление мотивацией:
- контроль за ходом мотивационного процесса;
 - сравнение полученных результатов с требуемыми;
 - корректировка стимулов.

Тесты для самоконтроля по темам 2.1, 2.2, 2.3.

1. Функция _____ состоит в количественной и качественной оценке и корректировке результатов работы организации:

- 1) контроля
- 2) координации
- 3) мотивации
- 4) планирования

2. Дайте определение коммуникации:

- 1) процесс обмена информацией между людьми и организациями и ее использование в принятии решений;
- 2) межличностные отношения вне организации;
- 3) взаимодействие между организациями и людьми;
- 4) пропаганда.

3. Установите последовательность элементов процесса внутрифирменного планирования:

- 1) формулирование задач, решение которых необходимо для достижения целей.
- 2) выбор средств и способов их решения.
- 3) определение требуемых ресурсов, их источников и способов распределения
- 4) определение конечных и промежуточных целей

- 1) 4123 2)1234 3) 3421 4) 4321

4. Установите аналогию:

Контроль: отклонения = координация: ?

- 1) мотивация 2) организация 3) информация 4) оперативное регулирование

5. Функции управления бывают:

- а) общие и линейные;
- б) конкретными и основными;
- в) функциональными и специальными

6. Установите последовательность реализации функций менеджмента:

- 1) мотивация
- 2) планирование
- 3) организация
- 4) контроль

1)2341 2)1234 3)2314 4) 4321

7. Функция _____ состоит в принятии конкретных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем:

- 1) контроля
- 2) координации
- 3) мотивации
- 4) планирования

8. Мотивация – это:

- 1) принцип управлений
- 2) стиль управления
- 3) функция управления
- 4) метод управления

9. Установите последовательность элементов стратегического планирования фирмы:

- 1) выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности
- 2) анализ позиций в конкурентной борьбе во всех видах деятельности
- 3) анализ направлений диверсификации видов деятельности и определении желаемых результатов
- 4) анализ перспектив развития фирмы

1) 4213 2)3421 3)1243 4)3214

10. Установите аналогию:

Менеджмент: управление = мотивация: ?

- 1) достоверность 2) потребность 3) план 4) орг.структура

11. Почему необходим контроль?

- 1) потому что это составная часть работы руководителя

2) потому что с помощью его можно заставлять людей делать то, что им не хочется

3) потому что он создает гарантии выполнения планов и повышает эффективность управления

4) все вышеперечисленное верно

12. Каким требованиям должна отвечать информация:

1) доступности

2) достоверности

3) точности

4) своевременности

Тема 2.4. Делегирование полномочий.

Содержание темы:

Сущность, принципы, этапы, преимущества, недостатки процесса делегирования полномочий

Тема 2.5. Организационные структуры управления.

Содержание темы:

Сущность, ОСУ. Задачи, элементы ОСУ. Факторы, принципы формирования ОСУ. Виды ОСУ.

Практические задания по темам 2.4, 2.5

1. Вопросы для собеседования:

1. Значение делегирования в организации.
2. При каких условиях возможно успешное делегирование полномочий?
3. Как избежать препятствий, возникающих при делегировании сотруди-кам прав и обязанностей?
4. Что включает в себя понятие организационной структуры управления?
5. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
6. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.
7. Назовите основные требования к организационным структурам.
8. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
9. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
10. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.
11. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления.

12. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.

13. Что общего и чем отличаются централизованная и децентрализованная системы управления?

14. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в вашей либо известной вам организации. Опишите их

2. Задание «Делегирование полномочий руководителя».

Из представленного списка распределить полномочия руководителя в таблицу:

<i>Можно делегировать</i>	<i>Нельзя делегировать</i>

Полномочия руководителя:

- рутинная работа, отнимающую много времени;
- решение частных вопросов;
- подготовительная работа (составление проектов, черновиков, предложений);
- работа, требующая специальных профессиональных знаний;
- участие в заседаниях и собраниях, где присутствие руководителя обязательно;
- среднесрочные и долгосрочные задачи, которые могут важным стимулом для подчиненного;
 - определение основных направлений развития;
 - принятие устава и внесение изменений в него;
 - руководство сотрудниками и мотивацию их труда;
 - утверждение документов, отчетов, инструкций и издание приказов;
 - задачи особой важности;
 - задачи высокой степени риска;
 - принятие решение о ликвидации структурных подразделений и всего предприятия;
- увольнение сотрудников;
- срочные дела, не оставляющие времени на объяснение и проверку исполнения.

2. Задание «Проектирование организационной структуры управления».

Спроектировать организационную структуру управления организацией, состоящую из нижеприведенных структурных подразделений и должностей, определить тип организационной структуры, дать ее характеристику (преимущества и недостатки):

1. Генеральный директор
2. Директор по производству
3. Коммерческий директор
4. Служба безопасности
5. Отдел маркетинга
6. Главный бухгалтер
7. Бухгалтерия
8. Производственный отдел
9. Технологический отдел
10. Отдел кадров
11. Отдел снабжения
12. Склад готовой продукции
13. Склад сырья
14. Цех №1
15. Цех №2
16. Директор по персоналу
17. Главный механик
18. Отдел главного механика
19. Отдел обучения персонала
20. Коммерческий отдел

Проектирование организационной структуры управления производится путем размещения структурных подразделений и должностей по уровням управления:

- на первом уровне располагается первый руководитель организации и его аппарат;
- на втором - заместители первого руководителя организации и их аппараты;
- на третьем - функциональные подразделения и отдельные должности; - на четвертом располагаются производственные подразделения (цеха, склады и т.д.)

Тесты для самоконтроля по темам 2.4, 2.5

Вариант 1.

1. Дивизиональная организационная структура эффективна для условий:

- 1) усложнения технологических процессов
- 2) усиления предпринимательского потенциала
- 3) диверсификации
- 4) массового производства

2. Достоинствами организационных структур управления иерархического типа являются:

- 1) мобилизация человеческой энергии
- 2) кооперировать труд людей при решении сложных проектов
- 3) найм на работу в соответствии с квалификацией
- 4) активизация инициативы

3. К преимуществам бригадных организационных структур относятся:

- 1) упрощение правовых взаимоотношений
- 2) формирование сильных корпоративных культур
- 3) повышение требований к качеству обслуживания потребителей
- 4) ускорение процессов, связанных с обновлением продукции и технологий

4. К преимуществам матричных структур управления относятся:

- 1) повышение планового начала в работе организации
- 2) связывание воедино деятельности звеньев базовой структуры и временных групп
- 3) решение проблем координации
- 4) формирование действенной вертикали власти

5. К ситуационным факторам организационного построения фирмы относятся:

- 1) связи в фирме
- 2) внешняя среда
- 3) распределение прав и ответственности
- 4) стратегический выбор руководства фирмы в отношении ее целей

6. К характеристикам организационных структур органического типа относятся:

- 1) постоянные изменения лидеров
- 2) четкая иерархия
- 3) разделение каждой задачи на ряд процедур
- 4) возможность самовыражения

7. К факторам воздействия на организационную структуру управления, которые необходимо учитывать при ее формировании (или перестройке), относятся:

- 1) фазы жизненного цикла организации
- 2) доля организации на рынке
- 3) уровень квалификации персонала
- 4) подходы к построению управленческих структур

8. Матричная схема организационной структуры управления обычно является комбинацией _____ и _____ организационных схем структур:

- 1) штабной

- 2) проектной (продуктовой)
- 3) бригадной
- 4) функциональной

9. Недостатками организационных структур управления иерархического типа являются:

- 1) монотонность выполняемых функций
- 2) обезличенность выполнения работниками своих функций
- 3) противоречия между отдельными частями структуры
- 4) несогласованность в действиях и интересах

10. Организационная структура органического типа эффективна, прежде всего, для условий:

- 1) массового производства
- 2) адаптации к изменениям среды
- 3) внедрения новой технологии
- 4) монопродуктовой стратегии

11. Что нельзя делегировать:

- 1) права и обязанности
- 2) полномочия
- 3) ответственность

Вариант 2.

1. Организационной структурой управления называется форма _____ и _____ управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления:

- 1) разделения
- 2) специализации
- 3) кооперации
- 4) интеграции

2. Основными задачами организационного проектирования являются:

- 1) формирование сети
- 2) определение форм и методов реализации связей, необходимых полномочий, закрепление их в нормативных документах
- 3) выделение набора функционально обособленных элементов организации и связей между ними
- 4) адаптация к новым условиям

3. Отношения между элементами структуры фирмы поддерживаются благодаря _____ и _____ связям:

- 1) рыночным

- 2) производственным
- 3) линейным
- 4) функциональным

4. Потребностям реализации стратегии развития организации, работающей в относительно стабильной внешней среде, более соответствуют _____ и _____ структуры управления:

- 1) линейно-штабные
- 2) многомерные
- 3) виртуальные
- 4) линейно-функциональные

5. При наличии нескольких уровней управления возникают связи _____, или _____:

- 1) согласования
- 2) горизонтальные
- 3) вертикальные
- 4) подчинения

6. При органическом подходе работником больше движут:

- 1) внутреннее вознаграждение
- 2) четкие права и ответственность
- 3) система формального контроля
- 4) самомотивация

7. Увеличение количества элементов и уровней в структуре управления организацией неизбежно приводит к:

- 1) сложности связей
- 2) потере связей
- 3) многократному росту числа связей
- 4) нарушению связей

8. Формами осуществления функциональных связей в фирме являются:

- 1) альтернативное решение
- 2) распоряжение
- 3) норматив
- 4) рекомендация

9. Элементами структуры управления организацией могут быть:

- 1) профсоюзная организация
- 2) службы или органы аппарата управления
- 3) промышленно-производственный персонал
- 4) отдельные работники (руководители, специалисты, служащие)

10. Центральным пунктом концепции нормативной модели рациональной бюрократии М. Вебера является исключение совмещения:

- 1) «должности»
- 2) «квалификации»
- 3) «человека»
- 4) «потребности»

11. Делегирование – это:

- 1) передача задач и полномочий другому лицу, которое добровольно берет на себя ответственность за их выполнение
- 2) поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы
- 3) задание, которое руководитель дает каждому своему подчиненному
- 4) та помощь, которую работник оказывает своему руководителю

РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

Тема 3.1. Организация как система управления, жизненный цикл и типы организаций.

Содержание темы:

Система управления: понятие и порядок функционирования. Подсистемы системы управления.

Тема 3.2. Внутренняя и внешняя среда организации. Методы анализа внутренней и внешней среды.

Содержание темы:

Миссия и цели предприятия. Общая среда предприятия. Оперативная среда предприятия. Внутренняя среда предприятия

Практические задания по разделу 3.

Задание 1. «Анализ внешней и внутренней среды компании».

1. Опишите миссию фирмы для вашей компании, исходя из следующих направлений.

Миссия фирмы – основная, общая цель организации, четко выраженные причины ее существования в обществе.

Содержание миссии должно включать:

- описание продуктов и/или услуг, предлагаемых организацией;
- характеристику рынка;

- цели организации, выраженные в терминах выживания, роста, доходности;
- философию;
- внутреннюю концепцию;
- внешний образ организации, её имидж, подчёркивающий экономическую и социальную ответственность организации перед партнёрами, потребителями, обществом в целом.

Одной фразой сформулируйте лозунг (девиз) для вашей компании.

2.Опишите цели вашей фирмы посредством построения дерева целей

Наиболее распространенными направлениями по которым в организациях устанавливаются цели, являются следующие:

1.Прибыльность - отражаемая в показателях типа: величина прибыли, рентабельность, доход.

2.Положение на рынке отражается в доле рынка, объеме продаж, отношения с конкурентами, сегментация.

3.Производительность отражается в таких показателях как: объем производства, материалоемкость.

4.Финансовые ресурсы выражается объемом капитала, его оборачиваемостью.

5.Мощность организации выражается количеством техники, ее мощностью.

6.Человеческие ресурсы уровень и квалификация работников, система повышения квалификации труда, прогулы.

7.Разработка новой продукции и обновление технологий уровень НТП, сроки разработок, новая техника.

8.Изменение в организации и управлении устанавливаются задания по срокам, какие изменения производить.

9.Работа с покупателями маркетинговое исследование, скорость доставки товара, наличие сервиса, реакция на жалобы и предложения покупателей.

10.Оказание помощи обществу - спонсорство, посредничество.

3. Проанализируйте факторы общей среды, влияющие на вашу компанию и дайте им обоснование по следующим факторам:

- Экономический.
- Политический.
- Технологический.
- Социальный.

4. Проанализируйте факторы конкурентной (общей) среды, влияющие на вашу компанию и дайте им обоснование по следующим факторам:

- Компонент конкуренции
- Компонент рабочей силы
- Компонент поставщика
- Компонент потребителя

5. Проанализируйте факторы внутренней среды, влияющие на вашу компанию и дайте им обоснование по следующим факторам:

- Маркетинг.
- Управление операциями (производство).
- Человеческие ресурсы
- Финансовое состояние
- Культура и образ организации.

Задание 2. "Внутренняя и внешняя среда предприятия".

Задание 1. На основе перечисленных факторов определить факторы внешней и внутренней среды и занести их в таблицу:

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	<i>Прямого воздействия</i> (среда ближнего окружения, конкурентная (оперативная) среда)	<i>Косвенного воздействия</i> (общая среда, среда дальнего окружения, глобальная среда)
	Компонент конкуренции: Компонент рабочей силы: Компонент поставщика: Компонент потребителя:	Экономический компонент: Политический компонент: Технологический компонент: Социальный компонент:

- организационная культура;
- потребители;
- уровень образования населения, обеспечение объектами культуры;
- действующее законодательство;
- демократические преобразования, количество политических фракций;
- структура организации;
- государственно-политическое устройство России;
- поставщики;
- темпы инфляции;
- дефицит бюджета;
- конкурентоспособность страны;
- уровень развития финансовой системы страны;
- технология;
- состояние правопорядка в России (уровень преступности, правовая защищенность граждан);
- удельный вес числа ученых в численности работающих страны;
- конкуренты;
- законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности;
- физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения);
- миграция населения;
- демографическая обстановка;
- правительственные органы;
- уровень безработицы;
- уровень компьютеризации страны;
- экологические факторы;

- продолжительность жизни населения;
- способ выполнения работы;
- количество забастовок с числом участников более 100 в стране;
- прогноз изменения уровня доходов населения;
- контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг;
- количество горячих точек в мире;
- построение системы управления на предприятии;
- затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны;
- удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества;
- качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов;
- особенности национального менталитета (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки);
- международное положение страны, отношение других стран к России;
- уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительность труда);
- конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валюты).

Задание 2. Выберите из приведенных выше факторов по пять факторов для каждой таблицы (факторы выбираются студентом самостоятельно)

Таблица 1 Факторы, способствующие развитию организации

Факторы	Аргументы
Например, <i>низкий уровень минимальной оплаты труда</i>	<i>Позволяет предприятиям снизить издержки на выплату заработной платы персонала</i>

Таблица 2 Факторы, затрудняющие развитие организации

Факторы	Аргументы
Например, <i>менталитет населения России</i>	<i>Возможность введения дополнительных услуг: доставка, кредитование, рассрочка и т.п.</i>

Обратите внимание на то, что перечисленные факторы одновременно могут способствовать развитию предприятия и затруднять его развитие (при наличии определенных условий).

Тест для самоконтроля по разделу 3.

1. Внешняя среда организации делится на среды:

- 1) прямого и косвенного воздействия
- 2) второстепенного и непосредственного воздействия
- 3) прямого и замедленного
- 4) быстрого и замедленного

2. В теории менеджмента к факторам внешней среды косвенного воздействия организации относятся:

- 1) деятельность организаций-поставщиков
- 2) социально-политическая ситуация в мире
- 3) общая экономическая ситуация в стране
- 4) поведение потребителей

3. Анализ внутренней среды предприятия – это:

- 1) определение демографических тенденций развития
- 2) учет действия правительства в деятельности фирмы
- 3) контроль за внешними факторами для определения возможностей и угроз для фирмы
- 4) организация работы по анализу рынка сбыта

4. В теории менеджмента к факторам внешней среды прямого воздействия организации относятся:

- 1) конкуренты
- 2) поставщики
- 3) социо-культурные факторы
- 4) информационные процессы в экономике

5. Причина организационных изменений - это:

- 1) недовольство персонала организации
- 2) внешние факторы влияния
- 3) старение организации
- 4) конкуренция

6. Жизненный цикл организации - это:

- 1) предсказуемое состояние в деятельности и поведении организации; период, проживаемый организацией в рамках однотипных ценностных установок
- 2) определенная последовательность предсказуемых состояний в течение длительного времени существования организации

7. Стадии жизненного цикла по И. Адизесу:

- 1) зарождение; младенчество; давай-давай; юность; расцвет; стабилизация; аристократизм; ранняя бюрократизация; бюрократизация; умирание.
- 2) рост через креативность; рост через директивное руководство; рост через делегирование; рост через координацию; рост через сотрудничество
- 3) этап "тусовка"; этап "механизация"; этап "внутреннее предпринимательство"; этап "управление качеством".

8. Организация является открытой системой:

- 1) верно
- 2) не верно

9. Внутренняя и внешняя среды организации взаимосвязаны друг с другом:

- 1) верно
- 2) не верно

РАЗДЕЛ 4. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ

4.1. Управленческое решение в системе управления.

Содержание темы:

Сущность управленческого решения. Классификация управленческих решений. Алгоритм процедуры принятия решения. Методы разработки и принятия решения

Практические задания по разделу 4.

1. Задания по теме «Принятие эффективного управленческого решения»

Рассмотрите список предложенных управленческих решений:

- заведующий лабораторией, производящей сложную техническую продукцию, принимает на работу нового специалиста;
- мастер участка доводит до сведения рабочих дневное задание;
- финансовый директор определил размеры дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам;
- начальник отдела разрешил сотруднику отдела отсутствовать на рабочем месте в связи с необходимостью посетить врача;
- члены правления банка выбрали место для открытия очередного филиала (банк уже имеет 50 филиалов);
- руководитель крупной фирмы дал согласие принять на работу выпускника юридического факультета университета;
- профессор определил для своего ассистента задание на учебный год;
- начальник отдела принял решение отправить подчиненного на обучение;
- авторы нового учебника выбрали печатное издание для проведения рекламной акции;
- правление компании выбрали место для строительства ресторана в небольшом, но стремительно развивающемся городе.

Задание 1.

Охарактеризуйте данные управленческие решения, по предложенной классификации.

Задание 2. Из списка предложенных решений выберите пять и опишите этапы их принятия. Например,

заведующий лабораторией, производящей сложную техническую продукцию, принимает на работу нового специалиста;

Этапы принятия решения:

- изучение резюме кандидатов на должность
- проведение собеседования с кандидатами
- изучение документов кандидатов
- согласование выбора с руководством предприятия и кадровой службой
- информирование одного из кандидатов о том, что его принимают на работу.

Классификация управленческих решений.

1. По степени влияния на будущее организации:

- стратегические - определяют цели и пути развития (принимаются на высшем уровне управления организацией);
- тактические - определяют конкретные способы достижения целей «принимаются на низовых уровнях управления).

2. По масштабам:

- глобальные - затрагивают организацию в целом;
- локальные - касаются одной стороны ее деятельности.

3. В соответствии с временным горизонтом:

- перспективные решения - последствия которых ощущаются длительное время (например, об инвестировании средств);
- текущие - ориентированные на нужды сегодняшнего дня (например, премировании рабочего за конкретное достижение).

4. В зависимости от продолжительности периода реализации:

- долгосрочные решения - свыше 5 лет - имеют прогнозный характер;
- среднесрочные решения - от 1 до 5 лет - отражаются в целевых программах;
- краткосрочные решения - до 1 года - отражаются в оперативных распоряжениях.

5. По степени обязательности исполнения:

- директивные решения - принимаются высшими органами управления по поводу наиболее важных проблем и предназначены для неукоснительного исполнения;
- рекомендательные решения - готовятся совещательными органами (комитетами и комиссиями), и их исполнение желательно, но не обязательно, т.к., те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает.

6. По количеству лиц, вовлеченных в процесс принятия решения:

- единоличные - принимаются одним человеком, без совета с окружающими;
- консультативные решения - принимаются после совета с подчиненными или экспертами;
- совместные - разрабатываются в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса;
- парламентские - базируются на согласии большинства.

7. По широте охвата:

- общие решения - касаются одинаковых для всех проблем (например, о времени начала и окончания рабочего дня);
- специальные - относятся к узким вопросам.

8. С точки зрения предопределенности:

- запрограммированные - имеют определенный механизм реализации;
- незапрограммированные решения - принимаются в новых, неординарных обстоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее предугадать.

9. По методологии принятия:

- интуитивное решение - имеет в своей основе предположение, что такой выбор правилен;
- адаптационное решение - предполагает осуществление тех шагов, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными;
- рациональное решение - основывается на строгом научном анализе.

10. По степени и уровню информационной обеспеченности:

- детерминированные - принимаются в условиях определенности, при наличии полной информации о проблемной ситуации;
- вероятностные - принимаются в условиях риска, т.е. при отсутствии полной и достоверной информации о проблеме;
- неопределенные - принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

2. Вопросы для собеседования.

1. Понятие и сущность управленческих решений.
2. Этапы процесса поиска рационального решения проблемы.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
4. Методы и модели принятия решений.
5. Роль руководителя в принятии управленческих решений.

Тест для самоконтроля по разделу 4.

1. Установление ограничений и критериев при принятии решений относится к этапу:

- 1) формулировка задачи
- 2) разработка вариантов решения
- 3) оценка вариантов решения и выбор оптимального
- 4) принятие решения
- 5) реализация и контроль исполнения
- 6) оценка принятого решения

2. Соответствие принимаемого решения действующему законодательству и нормативно-управленческим документам организации относится к следующему требованию:

- 1) правомочность

- 2) своевременность
- 3) гибкость
- 4) рентабельность

3. Проверка действия решения и корректировка решения относится к этапу:

- 1) формулировка задачи
- 2) разработка вариантов решения
- 3) оценка вариантов решения и выбор оптимального
- 4) принятие решения
- 5) реализация и контроль исполнения
- 6) оценка принятого решения

4. В условиях риска принимаются:

- 1) коллективные решения
- 2) вероятностные решения
- 3) рекомендательные решения
- 4) запрограммированные решения
- 5) глобальные решения

5. Целью управленческого решения является:

- 1) выполнить обязанности, предусмотренные занимаемой должностью
- 2) обеспечить достижение поставленной цели
- 3) не допустить возникновения конфликтов в подразделении
- 4) все вышеперечисленное не верно

6. Достоинством группового решения является:

- 1) скорость
- 2) ответственность
- 3) информационная обеспеченность
- 4) все вышеперечисленное

7. Управленческое решение – это:

- 1) средство труда руководителя
- 2) результат труда руководителя
- 3) предмет труда руководителя

РАЗДЕЛ 5. УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Понятие и сущность инвестиций.

Содержание темы:

Инвестиционные проекты. Методы государственного регулирования инвестиционного и инновационного процессов.

Практические задания по разделу 5.

Вопросы для собеседования:

1. В чем заключается экономическая сущность инвестиций?
2. Охарактеризуйте основные подходы к пониманию сущности инвестиций. Как изменилась трактовка понятия «инвестиции» в российской экономической литературе с развитием рыночных отношений?
3. Что понимается под инвестиционной деятельностью?
4. Какие стадии проходят инвестиции в ходе своего движения? Что такое кругооборот инвестиций?
5. Назовите основные субъекты инвестиционной деятельности. Кто может быть субъектом инвестиционной деятельности по российскому законодательству?
6. Что понимается под объектом инвестиций?

Тесты для самоконтроля по разделу 5.

1. Понятие "инвестиции" можно рассматривать как:

- 1) Часть совокупных расходов, направленных на новые средства производства, прирост товарно-материальных запасов, вложения в финансовые активы и т.п.
- 2) Вложения средств в ценные бумаги на сравнительно длительный период времени
- 3) Затраты денежных средств, направленных на воспроизводство капитала, его становление и расширение
- 4) Вложения финансовых ресурсов в ремонт производственных зданий

2. К реальным инвестициям относятся:

- 1) Вложения средств в оборотный капитал
- 2) Вложения в основной капитал
- 3) Вложения средств в ценные бумаги
- 4) Вложения в нематериальные активы

3. Субъектами инвестиционной деятельности являются:

- 1) Только организации, реализующие конкретные инвестиционные проекты
- 2) Представители организаций, контролирующей правомерность осуществления инвестиционных проектов
- 3) Инвесторы, заказчики, исполнители работ и другие участники инвестиционной деятельности
- 4) Бизнес-планы предприятий

4. Под инвестиционной средой следует понимать:

- 1) Внутренние факторы развития производства, влияющие на инвестиционную активность
- 2) Совокупность экономических, политических, социальных, правовых, технологических и других условий, способствующих расширенному воспроизводству
- 3) Внешние факторы роста объема инвестиций
- 4) Принципы формирования портфеля ценных бумаг

5. Государственное регулирование инвестиционной деятельности предполагает:

- 1) Утверждение и финансирование ИП, финансируемых за счет средств федерального бюджета и средств бюджетов субъектов РФ
- 2) Проведение экспертизы ИП и их размещение на конкурсной основе финансовыми государственными структурами
- 3) Формирование перечня строек (ИП), предназначенных для федеральных государственных нужд
- 4) Расширение использования средств населения и иных внебюджетных источников финансирования жилищного строительства и других объектов социально-культурного назначения
- 5) Создание и развитие сети информационно-аналитических центров, отражающих инвестиционную деятельность в регионах
- 6) Предоставление концессий российским и зарубежным инвесторам по итогам торгов (аукционов, конкурсов)
- 7) Формирование правовой базы инвестиционной деятельности
- 8) Контроль за денежными потоками предприятия в процессе осуществления инвестиционного проекта

РАЗДЕЛ 6. РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

6.1. Формирование команды: формальные и неформальные группы в организации. Требования к личностным качествам руководителя.

Содержание темы:

Принципы командообразования. Подходы к формированию команды. Технологии командообразования. Личность руководителя и его основные характеристики.

6.2. Роли руководителя. Лидерство и властные отношения в системе менеджмента.

Содержание темы:

Сравнительный анализ различных стилей руководства. Роль лидерства в современном управлении. Повышение эффективности власти и влияния. Определение роли руководителя. 10 ролей руководителя по Г. Минцбергу

6.3. Управление конфликтами. Понятие, процесс развития, типы, причины, последствия, методы управления.

Содержание темы:

Понятие и природа конфликта в организации. Причины возникновения конфликтов. Классификация конфликтов. Методы разрешения конфликтов

Практические задания по разделу 6.

1. Деловая игра "Роли руководителя. Руководитель в системе современного менеджмента. Требования к личностным качествам руководителя".

Термин "менеджер" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

- организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующего работу.

Касаясь содержания работы менеджера, выделим еще одну общую черту управленческой работы — роли руководителя. Роль, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений и именно это определяет их служебное поведение. Как известно, выделяют различные уровни управления, а, следовательно, существуют и различные роли, которые выполняют менеджеры в той или иной ситуации.

В своих работах Генри Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий:

- *межличностные роли* - отражают способ взаимодействия менеджера с другими сотрудниками компании;
- *информационные роли* - проявляются, как способность менеджера получать и эффективно использовать необходимую бизнесу информацию;
- *роли по принятию решений* - связаны с определением будущего развития компании, выбором необходимых для этого проектов и антикризисным управлением.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений

Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Методические указания по проведению деловой игры. Обучающиеся разбиваются на две или три команды (группы) по 10 человек. По приведенным в таблице ролям, на примере гипотетического предприятия или реально существующего (выбирается студентами) нужно распределить роли внутри группы и дать описание каждой роли в рамках деятельности выбранного предприятия. Описание роли должно сопровождаться практическими ситуациями и примерами из деятельности предприятия. Выступление участников каждой группы должно сопровождаться видео-презентацией.

В результате проведения деловой игры, обучающиеся должны узнать принципы, методы эффективной командной работы, правила работы в коллективе; научиться работать в коллективе, строить межличностные отношения и работать в группе, организовывать внутригрупповое взаимодействие с учетом социально-культурных особенностей, этнических и конфессиональных различий отдельных членов группы; овладеть навыками делового общения в профессиональной среде, навыками работать в коллективе.

РОЛЬ	ОПИСАНИЕ	ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
Межличностные роли		
Главный руководитель (глава)	Обладает формальными полномочиями и символическим положением, представляя свою организацию. Выполняет обязанности социального и правового характера.	Официально представляет свою компанию или вверенное ему подразделение, согласно должностных инструкций (ходатайства, участие в церемониях, социальная защита персонала)
Лидер	Собирает воедино потребности организации и ее отдельных работников, с которыми он сотрудничает и которыми управляет. Выполняет все управляющие действия: <ul style="list-style-type: none"> • активизация деятельности, работы персонала; • стимулирование, мотивация, набор, подготовка; • работа с кадрами, связанная с необходимостью возглавить какое-то направление деятельности. 	Делегирует задачи подчиненным, мотивирует принятие ответственности за их результаты, а также оказывает поддержку при их выполнении.

Связующее звено	Охватывает область горизонтальных отношений. Поддерживает сеть связей внутри самой организации и за ее пределами. Представляет компанию при контактах с внешним окружением.	Обеспечивает работу, предусматривающую налаживание и поддержание контактов как вне, так и внутри организации (переписка, участие в совещаниях)
Информационные роли		
Сборщик информации	Собирает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера о внешней и внутренней среде организации, которую использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внутренней и внешней информации, поступающей в организацию	Выполняет работу по поиску и получению, а также по обработке информации, которая осуществляется через средства коммуникации (почта, поездки, командировки, различные издания)
Распространитель информации	Роль заключается в передачи информации на дальнейшую обработку или принятие решения. Распределяет полученную информацию в виде фактов и нормативных установок между подчиненными, разъясняет политику и основные цели организации.	Все полученные данные должен проанализировать и целенаправленно передать сотрудникам фирмы, используя средства коммуникации (беседа, почта и т. д.)
Представитель информации	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Формулирует и принимает решения, продвигающие компанию вперед. Роль состоит в побуждении к переменам. Используется для выявления новых возможностей и новых способов работы. Изыскивает все возможные варианты реализации новых идей внутри и вне организации, совершенствует методы воздействия на персонал, разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию, приносящие изменения; контролирует разработку определенных проектов, дает взвешенную оценку стратегической политике предприятия.	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности.
Устранитель проблем (нарушений, неполадок)	Принимает решения во время каких-либо непредвиденных событий, вышедших из-под контроля в различных сферах управления (финансовой, межличностной, производственной и т. д.). Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений.	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации. Распределяет имеющиеся ресурсы по существующим проектам и учитывает представляющиеся возможности наилучшим способом.	Рассчитывает время, программирует работу и отвечает за деятельность. Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных.
Ведущий переговоры	Роль возникает в связи с необходимостью делиться ресурсами с внешними компаниями, входящими в контакт друг с другом. Выполняет представительскую функцию на всех значительных переговорах (он имеет при этом полные права, наделен полномочиями и ответственностью), где необходим высокий уровень дипломатичности. Представляет организацию на всех значительных и важных переговорах.	Ведение переговоров

2. Задание для кейс-задачи " Управление конфликтами. Способы и правила разрешения конфликтов":

Прочитайте представленную ниже ситуацию «Дилемма для Ирины». Проанализируйте согласно предложенной в таблице схеме конфликтную ситуацию. Результаты анализа представьте в таблице.

Структура описания конфликта	«Дилемма для Ирины»	
	Сторона 1	Сторона 2
Участники конфликтного взаимодействия		
Причины конфликта		
Объект конфликта		
Вид конфликта		
Особенности протекания конфликта		
Степень длительности конфликта		
Эмоциональные переживания участников по поводу конфликта		
Представления конфликтующих сторон друг о друге		
Кульминация конфликта		
Вероятные действия участников конфликта		
Возможные методы разрешения конфликта		
Последствия различных сценариев развития конфликта		

Дилемма для Ирины.

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

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

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

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

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

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

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

3. Вопросы для собеседования.

Руководитель и лидер.

Понятие лидерства.

Виды, формы и классификация форм власти.

Основные стили лидерства и руководства.

Сравнительный анализ основных стилей руководства

Тесты для самоконтроля по разделу 6.

1. Роли руководителя, по Адизесу – это:

1) глава организации, лидер, связующее звено, преемник информации, распространитель информации, представитель, предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик

2) управленец, организатор, администратор, руководитель

3) производитель результатов, администратор, предприниматель, интегратор

4) предприниматель, менеджер, инвестор, лидер

2. Конкретная ценность, к обладанию которой стремятся противоборствующие стороны – это:

1) предмет конфликта

2) причина конфликта

3) объект конфликта

4) повод конфликта

3. К межличностным ролям руководителя, по мнению Минцберга, относятся:

- 1) приемник информации, распространитель информации, представитель
- 2) глава организации, связующее звено, лидер
- 3) предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик
- 4) ведущий переговоры, лидер, предприниматель

4. Концепцию лидерского поведения в виде "управленческой решетки" сформулировали:

- 1) Р.Блейк и Д. Моутон
- 2) Д. Моутон и Р. Лайкерт
- 3) Р. Лайкерт и Д. МакГрегор
- 4) Д. МакГрегор и Р. Блейк

5. Роли руководителя, по Базарову – это:

- 1) глава организации, лидер, связующее звено, приемник информации, распространитель информации, представитель, предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик
- 2) управленец, организатор, администратор, руководитель
- 3) производитель результатов, администратор, предприниматель, интегратор
- 4) предприниматель, менеджер, инвестор, лидер

6. Реальная или воображаемая проблема, которая подлежит решению и становится причиной конфликтной ситуации – это:

- 1) предмет конфликта
- 2) причина конфликта
- 3) объект конфликта
- 4) повод конфликта

7. К информационным ролям руководителя, по мнению Минцберга, относятся:

- 1) сборщик информации, распространитель информации, представитель информации
- 2) глава организации, связующее звено
- 3) предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик
- 4) ведущий переговоры, лидер, предприниматель

8. Форму власти, основанную на принуждении, вознаграждении, экспертной власти, эталонной власти, законной власти сформулировали:

- 1) Д. Френч и Б. Рэйвен

- 2) Б. Рэйвен и Х. Хекхаузен
- 3) Х. Хекхаузен и Б. Рассел
- 4) Б. Рассел и Д. Френч

9. Какие из представленных преимуществ относятся к автократическому стилю руководства:

- 1) малые затраты времени на выработку и принятие решений
- 2) меньшая вероятность принятия ошибочных решений
- 3) возможность полного раскрытия подчиненными своих потенциальных способностей во всех областях
- 4) очень малые затраты на контроль деятельности подчиненных

10. Демократический стиль руководства применяется:

- 1) в слабоорганизованных объектах управления, находящихся в таком состоянии достаточно длительный период
- 2) в отдельных локальных ситуациях в любых коллективах
- 3) при слабом влиянии на объект управления изменений, происходящих во внешней среде

11. Может ли конфликтная ситуация существовать, не переходя в стадию инцидента?

- 1) да
- 2) нет

12. Участник конфликта – это:

- 1) оппонент
- 2) сторона, противопологающая, возражающая, противник в споре
- 3) руководитель

13. Конфликт – это:

- 1) инцидент
- 2) конфликтная ситуация
- 3) конфликтная ситуация и инцидент

14. Функциональный конфликт – это:

- 1) конфликтная ситуация
- 2) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности организации
- 3) инцидент
- 4) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности организации

15. К недостатку либерального стиля руководства относится:

- 1) большая вероятность снижения производственных показателей и распада коллектива

- 2) большие затраты времени на выработку и принятие решения
- 3) большие затраты на контрольный аппарат, следящий за исполнением
- 4) большая вероятность возникновения явления фрустрации

16. Какое из ниже приведенных определений относится к демократическому стилю руководства:

- 1) характеризуется предоставлением подчиненным больших прав в области разработки и принятии решений
- 2) жесткий стиль управления армейского типа
- 3) отличается предоставлением подчиненным очень широких прав в выработке, принятии и исполнении решений

17. Авторитарный стиль руководства применяется:

- 1) в слабоорганизованных объектах управления, находящихся в таком состоянии достаточно длительный период
- 2) в отдельных локальных ситуациях в любых коллективах
- 3) при слабом влиянии на объект управления изменений, происходящих во внешней среде

18. Какие из представленных преимуществ относятся к демократическому стилю руководства:

- 1) малые затраты времени на выработку и принятие решений
- 2) меньшая вероятность принятия ошибочных решений
- 3) возможность полного раскрытия подчиненными своих потенциальных способностей во всех областях
- 4) очень малые затраты на контроль деятельности подчиненных

Рекомендуемая литература:

а) Основная литература:

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст : электронный. - URL: (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1192203>).

2. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента : учебник / Ю.В. Гуськов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 263 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/13396. - ISBN 978-5-16-103723-2. - Текст : электронный. - URL: (доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1063629>)

3. 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: (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1091511>)

4. Семенов, А. К. Менеджмент : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2021. - 186 с. - ISBN 978-5-394-04304-8. - Текст : электронный. - URL: (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1232143>)

5. Егоршин, А. П. Основы менеджмента : учебник / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 350 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010959-6. - Текст : электронный. - URL: (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1171350>)

6. Гапонова, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Гапонова, Л. С. Данилова, Ю. Ю. Чилипенко. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 480 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-01819-4. - Текст : электронный. - URL: (доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1032618>)

б) Дополнительная литература:

1. Королев, В. И. Основы менеджмента : учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. В. И. Королева. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 624 с. - ISBN 978-5-9776-0040-8. - Текст : электронный. - URL: (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1209857>)

2. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 328 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-009538-7. - Текст : электронный. - URL: (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1033889>)

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. - ISBN 978-5-16-009321-5. - Текст : электронный.

- URL: (доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1066124>)

4. Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2013. – 363 с.

5. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 256 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006401-7. - Текст : электронный. - URL: (доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/987778>)

6. Хижняк, А. Н. Основы эффективного менеджмента : учеб. пособие / А.Н. Хижняк. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/6238. - ISBN 978-5-16-009563-9. - Текст : электронный. - URL: (доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/966751>)

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

1. www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
2. <https://www.peoplemanagement.co.uk/> – Журнал «People Management»
3. <https://workforce.com/> – Сайт журнала «Workforce management»
4. <https://www.shrm.org/> – Сайт «Society for Human Resource Management»
5. Операционная система Microsoft Windows
6. Пакет прикладных программ Microsoft Office
7. Правовая система «Консультант плюс»
8. Правовая система «Гарант».

**Примерные вопросы для оценки качества освоения дисциплины
(экзамен):**

1. Сущность и содержание понятия менеджмент
2. Отличие понятий «управление» и «менеджмент».
3. Задачи, уровни и виды менеджмента.
4. Эволюция концепций менеджмента.
5. История и особенности российского менеджмента.
6. Разновидности менеджмента.
7. Общие и частные принципы менеджмента
8. 14 принципов эффективного управления А.Файоля
9. Организационно-административные методы управления
10. Экономические методы управления
11. Социально-психологические методы управления
12. Определение функций менеджмента.
13. Планирование как функция управления.
14. Организация как функция управления.
15. Мотивация как функция управления
16. Контроль как функция управления
17. Координация как функция управления
18. Делегирование полномочий.
19. Организационные структуры управления.
20. Организация как система управления, жизненный цикл и типы организаций
21. Внутренняя и внешняя среда организации: миссия, цели, общая среда, оперативная среда (конкурентная), внутренняя среда.
22. Понятие управленческого решения в системе управления.
23. Классификация управленческих решений
24. Процедура разработки и принятия управленческого решения
25. Понятие и сущность инвестиций
26. Методы государственного регулирования инвестиционного и инновационного процессов
27. Инвестиционный проект: сущность, содержание.
28. Управление конфликтами. Понятие, процесс развития, типы конфликтов
29. Причины, последствия, методы управления конфликтами
30. Формирование команды: формальные и неформальные группы в организации.
31. Понятие власти и лидерства в управлении
32. 10 ролей руководителя по Минцбергу

Критерии оценки качества освоения дисциплины

Экзамен

Критерии оценки:

Оценка	Уровень подготовки
Превосходно	Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета: определение, характеристику процесса, структуры, модели и т.п. Подтверждает теоретический материал практическими примерами из практики управления, отвечает на вопросы преподавателя по существу; решил предложенную и дополнительную задачу. Ответил на дополнительные вопросы по учебному материалу.
Отлично	Высокий уровень подготовки с незначительными ошибками. Студент дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета: определение, характеристику процесса, структуры, модели и т.п. Подтверждает теоретический материал практическими примерами из практики управления, отвечает на вопросы преподавателя по существу
Хорошо	В целом хорошая подготовка с заметными ошибками или недочетами. Студент дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора
Очень хорошо	Обучающийся дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.
Удовлетворительно	Минимально достаточный уровень подготовки. Студент показывает минимальный уровень теоретических знаний, делает существенные ошибки характеристике теоретических основ процессов менеджмента, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ
Неудовлетворительно	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Студент дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора.
Плохо	Подготовка абсолютно недостаточная. Студент не отвечает на поставленные вопросы.

Критерии оценки реферата:

Критерии оценки	Количество баллов
Реферат полностью раскрывает основные вопросы теоретического материала. Обучающийся приводит информацию из первоисточников и изданий периодической печати, приводит практические примеры, отвечает на дополнительные вопросы преподавателя и обучающихся.	15
Реферат частично раскрывает основные вопросы теоретического материала. Обучающийся приводит информацию из первоисточников, отвечает на дополнительные вопросы преподавателя и обучающихся, но при этом дает не четкие ответы, без достаточно их аргументации.	10
Реферат в общих чертах раскрывает основные вопросы теоретического материала. Обучающийся приводит информацию только из учебников. При ответах на дополнительные вопросы путается в ответах, не может дать понятный и аргументированный ответ.	5

Критерии оценки теста: тест считается пройденным, если студент правильно ответил на все вопросы теста. Дается 3 попытки:

Номер попытки	Количество баллов
1	10
2	5
3	0

Критерии оценки собеседования и контрольной работы:

Критерии оценки	Количество баллов
Студенты правильно отвечают на все поставленные вопросы и правильно выполняют все задания	15
Студенты отвечают на все поставленные вопросы и выполняют все задания, допускают ошибки (не более 3 в зависимости от типа задания)	10
Студенты выполняют все задания, допускают ошибки (не более 5 в зависимости от типа задания)	5

Критерии оценки деловой игры "Роли руководителя":

Критерии оценки	Количество баллов
Группа представила яркую презентацию. Каждый обучающийся полностью раскрыл и подробно описал подготовленную роль с приведением практических ситуаций и примеров из деятельности предприятия. Группа (или представитель(и) от группы) отвечает на вопросы преподавателя или обучающихся, умеет отстаивать свою точку зрения и позицию	10

Группа не подготовила презентацию. Каждый обучающийся слабо раскрыл и не достаточно подробно описал подготовленную роль без приведения практических ситуаций и примеров из деятельности предприятия. Группа (или представитель(и) от группы) слабо отвечает на вопросы преподавателя или обучающихся, не умеет отстаивать свою точку зрения и позицию	5
---	---

Критерии оценки деловой игры "Реализация функций управления на предприятии":

Критерии оценки	Количество баллов
Группа представила яркую презентацию. Каждый обучающийся полностью раскрыл и подробно описал одну из функций управления с приведением практических ситуаций и примеров из деятельности предприятия. Группа (или представитель (и) от группы) отвечает на вопросы преподавателя или обучающихся, умеет отстаивать свою точку зрения и позицию	10
Группа не подготовила презентацию. Каждый обучающийся слабо раскрыл и не достаточно подробно описал одну из функций без приведения практических ситуаций и примеров из деятельности предприятия. Группа (или представитель (и) от группы) слабо отвечает на вопросы преподавателя или обучающихся, не умеет отстаивать свою точку зрения и позицию	5

Критерии оценки кейс-задачи по теме "Принятие эффективного управленческого решения":

Критерии оценки	Количество баллов
Обучающиеся правильно классифицировали представленные управленческие решения по приведенной классификации. Правильно описали этапы выбранных управленческих решений.	10
Обучающиеся допустили ошибки в классификации представленных управленческих решений по приведенной классификации. Допустили ошибки в описании этапов выбранных управленческих решений.	5

Критерии оценки кейс-задачи по теме "Принципы управления":

Критерии оценки	Количество баллов
Обучающиеся правильно ответили на предлагаемые вопросы по практическим ситуациям. Дали полный и развернутый ответ.	10
Обучающиеся не правильно ответили на большинство предлагаемых вопросов по практическим ситуациям. Дали не достаточно полный и развернутый ответ.	5

Критерии оценки кейс-задачи по теме "Проектирование организационной структуры управления":

Критерии оценки	Количество баллов
Студенты правильно спроектировали структуру и определили руководителей различных уровней управления	15
При проектировании структуры и распределения руководителей имеются ошибки (не более 2 в структуре и распределении)	10
При проектировании структуры и распределения руководителей имеются ошибки (не более 5 в структуре и распределении)	5

Критерии оценки кейс-задачи по теме "Анализ внешней и внутренней среды организации":

Критерии оценки	Количество баллов
Обучающиеся правильно определили факторы относящиеся к внешней и внутренней средам предприятия. Правильно аргументировали факторы способствующие и затрудняющие развитие организации.	10
Обучающиеся допустили ошибки в определении факторов относящихся к внешней и внутренней средам предприятия. Не достаточно аргументировали факторы способствующие и затрудняющие развитие организации.	5

Критерии оценки кейс-задачи по теме "Цели предприятия":

Критерии оценки	Количество баллов
Обучающиеся правильно сформулировали цели и задачи к предложенным в заданиях ситуациям. Сделали правильные выводы о прогнозах дальнейшего развития предприятия.	10
Обучающиеся не достаточно правильно сформулировали цели и задачи к предложенным в заданиях ситуациям. Сделали ошибочные выводы о прогнозах дальнейшего развития предприятия.	5

Критерии оценки кейс-задачи по теме "Конфликты в организации":

Критерии оценки	Количество баллов
Обучающиеся правильно представили структуру описания конфликта по предложенной ситуации.	10
Обучающиеся допустили ошибки в описания структуры конфликта по предложенной ситуации.	5

Компетенция считается полностью сформированной, если обучающиеся набирают от 85- до 100 баллов в сумме по всем заданиям; частично сформированной от 65 до 85; не сформированной если обучающий набирает менее 65 баллов при выполнении заданий.

Наталья Александровна **Ягунова**

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.