

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«ВЕРХНЕВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОБИОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИ-
ВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «Верхневолжский ГАУ»)**

ФАКУЛЬТЕТ АГРОТЕХНОЛОГИЙ И АГРОБИЗНЕСА

УТВЕРЖДЕНА
протоколом заседания
методической комиссии факуль-
тета
№ 5 от «15» апреля 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«Теория управления»

Направление подготовки / специальность	21.03.02 «Землеустройство и кадаст- ры»
Направленность(и) (профиль(и))	«Землеустройство»
Уровень образовательной программы	Бакалавриат
Форма(ы) обучения	Очная, заочная
Трудоемкость дисциплины, ЗЕТ	3
Трудоемкость дисциплины, час.	108

Разработчик:

Д.э.н, профессор кафедры экономики, менеджмента и
цифровых технологий

О.В. Гонова

(подпись)

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой экономики, менеджмента и цифро-
вых технологий

О.В. Гонова

(подпись)

Иваново 2023

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Целью освоения дисциплины является – изучение системы управления предприятием в условиях рыночной экономики. Особое место управления в экономике обусловлено тем, что именно специалист должен обеспечить интеграцию производственных и экономических процессов на предприятии, необходимые ресурсы и взаимоотношения с внешней средой, а также конкурентоспособность бизнеса. Важнейший фактор успеха – подготовка руководителей нового типа: высокопрофессиональных, компетентных в экономических, социальных и технологических вопросах, обладающих чувством ответственности за результаты деятельности предприятия.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В соответствии с учебным планом дисциплина относится к часть, формируемая участниками образовательных отношений

Статус дисциплины Вариативная

Обеспечивающие (предшествующие) дисциплины Экономическая теория

Обеспечиваемые (последующие) дисциплины ГИА

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) (ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ)

Шифр и наименование компетенции	Индикатор(ы) достижения компетенции / планируемые результаты обучения	Номер(а) раздела(ов) дисциплины (модуля), отвечающего(их) за формирование данного(ых) индикатора(ов) достижения компетенции
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>ИД-1УК-3 Использует стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; основные условия эффективной командной работы; стратегии и принципы командной работы, основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации.</p> <p>ИД-2УК-3 Определяет свою роль в команде, стиль управления и эффективность руководства командой; вырабатывает командную стратегию; владеет технологией реализации основных функций управления человеческими ресурсами; применяет принципы и методы организации командной деятельности.</p> <p>ИД-3УК-3 Организует и управляет командным взаимодействием в решении по-</p>	1-8

	<p>ставленных целей, участием в разработке стратегии командной работы, умением работать в команде; устанавливает разные виды коммуникации (учебную, деловую, неформальную и др.).</p> <p>ИД-4УК-3 Предвидит результаты (последствия) управленческих (личных) действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата.</p>	
<p>УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)</p>	<p>ИД-1УК-4 Использует принципы деловой коммуникации на государственном языке и иностранном(ых) языке(ах); коммуникационные технологии в профессиональном взаимодействии; характеристики коммуникационных потоков; значение коммуникации в профессиональном взаимодействии; современные средства информационно-коммуникационных технологий.</p> <p>ИД-2УК-4 Создает на русском и иностранном(ых) языке(ах) письменные тексты научного и официально-делового стилей речи; выбирает на русском и иностранном(ых) языке(ах) коммуникативно приемлемые стили делового общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнёрами; выполняет перевод академических текстов с иностранного(ых) языка(ов) на государственный язык и обратно.</p> <p>ИД-3УК-4 Пользуется устной и письменной видами коммуникации, в том числе на иностранном(ых) языке(ах); представлением результатов собственной и командной деятельности с использованием коммуникативных технологий.</p>	1-8
<p>УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах</p>	<p>ИД-1УК-9 Применяет базовые дефектологические знания в инклюзивной практике социально- профессионального взаимодействия для социальной адаптации лиц с ОВЗ; соблюдает требования толерантного отношения к лицам с ОВЗ.</p> <p>ИД-2УК-9 Пользуется навыками толерантного поведения по отношению к лицам с ОВЗ; методами социально-психологического сопровождения процессов социализации и адаптации лиц с ОВЗ в социальной и профессиональной сферах.</p>	1-8

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

4.1. Содержание дисциплины (модуля)

4.1.1. Очная форма:

№ п/п	Темы занятий	Виды учебных занятий и трудоемкость, час.				Контроль знаний*	Применяемые активные и интерактивные технологии обучения
		лекции	практические (семинарские)	лабораторные	самостоятельная работа		
1.	Сущность и содержание управления	1	2		10	З, УО, КЛ	
2.	Научные подходы и школы в управлении	1	2		10	З, Т,Р	Лекция-дискуссия
3.	Внешняя и внутренняя среда организации	2	-		10	З, КР, УО,	
4.	Выработка целей и стратегии развития фирмы	2	2		10	З, Т	
5.	Общие принципы управления. Централизованная и децентрализованная формы управления.	2	2		10	З, КР,Т	
6.	Управление производством	2	2		10	З, КР,Т	Кейс-задачи
7.	Управленческие решения	1	2		10	З, КЛ	Кейс-задачи
8.	Управление персоналом	1	2		12	З, КР,УО,Р	Лекция-дискуссия
	Итого	12	14		82		

* Указывается форма контроля. Например: УО – устный опрос, КЛ – конспект лекции, КР – контрольная работа, ВЛР – выполнение лабораторной работы, ВПР – выполнение практической работы, К – коллоквиум, Т – тестирование, Р – реферат, Д – доклад, ЗКР – защита курсовой работы, ЗКП – защита курсового проекта, Э – экзамен, З – зачет.

4.1.2. Заочная форма:

№ п/п	Темы занятий	Виды учебных занятий и трудоемкость, час.				Контроль знаний*	Применяемые активные и интерактивные технологии обучения
		лекции	практические (семинарские)	лабораторные	самостоятельная работа		
1.	Сущность и содержание управления	2			12	З, КЛ	
2.	Научные подходы и школы в управлении	2			12	З, Т,Р	Лекция-дискуссия
3.	Внешняя и внутренняя среда организации	2			12	З, Т	
4.	Выработка целей и стратегии развития фирмы		2		12	З, КР ,Т	
5.	Общие принципы управления. Централизованная и децентрализованная формы управления.				12	З, Т	
6.	Управление производством				12	З, Т	Кейс-задачи
7.	Управленческие решения				14	З, Т	Кейс-задачи
8.	Управление персоналом		2		12	З, КР, Т,Р	Лекция-дискуссия
	Итого	6	4		98		

* Указывается форма контроля. Например: УО – устный опрос, КЛ – конспект лекции, КР – контрольная работа, ВЛР – выполнение лабораторной работы, ВПР – выполнение практической работы, К – коллоквиум, Т – тестирование, Р – реферат, Д – доклад, ЗКР – защита курсовой работы, ЗКП – защита курсового проекта, Э – экзамен, З – зачет.

4.2. Распределение часов дисциплины (модуля) по видам работы и форма контроля*

* Э – экзамен, З – зачет, ЗаО – зачет с оценкой, КП – курсовой проект, КР – курсовая работа, К – контрольная работа.

4.2.1. Очная форма:

Вид занятий	1 курс		2 курс		3 курс		4 курс	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Лекции							12	
Лабораторные								
Практические							14	
Итого контактной работы							26	
Самостоятельная работа							82	
Форма контроля							3	

4.2.2. Заочная форма:

Вид занятий	1 курс	2 курс	3 курс	4 курс	5 курс
Лекции					6
Лабораторные					
Практические					4
Итого контактной работы					10
Самостоятельная работа					98
					3

5. ОРГАНИЗАЦИЯ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

5.1. Содержание самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа предусмотрена по всем темам (см. раздел 4.1). Формы самостоятельной работы - это письменные работы, изучение литературы и практическая деятельность.

5.2. Контроль самостоятельной работы

Оценка результатов самостоятельной работы организуется следующим образом:

- устные опросы.

5.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

При выполнении самостоятельной работы рекомендуется использовать:

- основную и дополнительную литературу;
- методические указания;
- интернет-ресурсы.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

6.1. Основная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля)

1. Менеджмент в АПК: учеб. пособие для вузов / Ю. Б. Королев [и др.]; Под ред. Ю.Б. Королева. - М.: КолосС, 2003. – 304 с.: ил. - (Гриф) (61 экз.)
2. Основы менеджмента : учеб. пособие для студ. вузов / А. А. Одинцов. - М.: КолосС, 2006. – 208 с.: Гр. (50 экз.)
3. Теория менеджмента. Часть 1: практикум к практическим занятиям для студ. / Е. А. Баринаова. - Иваново: ИГСХА, 2013. – 62 с.: гр. (50 экз.)
4. Глухов, В. П. Производственный менеджмент. Анатомия резервов: учеб. пособие /В. П. Глухов, Е. С. Балашова.-СПб: Лань, 2008. – 352 с. (25 экз.)

6.2. Дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля)

1. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учебник для студ. вузов /Р. Г. Мумладзе и [др.]. – М.:КНОРУС, 2009.- 384 с. (5 экз.)
2. Малюк, В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование: практикум для студ. вузов /В. И. Малюк.- М.: КНОРУС, 2010. – 304 с. (10 экз.)
3. Дробышева, Л. А. Экономика, маркетинг и менеджмент: учеб. пособие для магистрантов вузов /Л. А. Дробышева.- М.: Дашков и К, 2009. – 308 с. (10 экз.)

6.3. Ресурсы сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины (модуля)

1. сайт Росстата РФ www.gks.ru;
2. сайт Министерства сельского хозяйства РФ www.mcx.ru
3. Электронная библиотечная система издательства «Лань» <http://www.lanbook.com/>

6.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

1. Гонова О.В. Теория управления: методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для обучающихся по направлению «Землеустройство и кадастры» / О.В. Гонова. – Иваново: ИГСХА, 2017.

6.5. Информационные справочные системы, используемые для освоения дисциплины (модуля) (при необходимости)

1. Консультант плюс

6.6. Программное обеспечение, используемое для освоения дисциплины (модуля) (при необходимости)

1. Интегрированный пакет прикладных программ общего назначения Microsoft Office
2. Операционная система типа Windows
3. Интернет –браузер

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

№ п/п	Наименование специальных помещений* и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа	укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины, а также техническими средствами обучения (в том числе, переносными), служащие для представления учебной информации большой аудитории
2.	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации	укомплектована специализированной (учебной) мебелью, переносными техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации
3.	Помещение для самостоятельной работы	укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации

Приложение № 1

к рабочей программе по дисциплине (модулю)
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧ-
НОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

«Теория управления»

1. Перечень компетенций, формируемых на данном этапе

1.1. Очная форма:

Шифр и наименование компетенции	Индикатор(ы) достижения компетенции / планируемые результаты обучения	Форма контроля*	Оценочные средства
<p>УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p>ИД-1УК-3 Использует стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; основные условия эффективной командной работы; стратегии и принципы командной работы, основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации.</p> <p>ИД-2УК-3 Определяет свою роль в команде, стиль управления и эффективность руководства командой; вырабатывает командную стратегию;</p> <p>владеет технологией реализации основных функций управления человеческими ресурсами; применяет принципы и методы организации командной деятельности.</p> <p>ИД-3УК-3 Организует и управляет командным взаимодействием в решении поставленных целей, участием в разработке стратегии командной работы, умением работать в команде; устанавливает разные виды коммуникации (учебную, деловую, неформальную и др.).</p> <p>ИД-4УК-3 Предвидит результаты (последствия) управленческих (личных) действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата.</p>	<p>Р,КЛ,УО,Т, КР, 3</p>	<p>Тест, база заданий для кейс-задач, комплект вопросов к зачету</p>
<p>УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)</p>	<p>ИД-1УК-4 Использует принципы деловой коммуникации на государственном языке и иностранном(ых) языке(ах); коммуникационные технологии в профессиональном взаимодействии; характеристики коммуникационных потоков; значение коммуникации в профессиональном взаимодействии; современные средства информационно-коммуникационных технологий.</p> <p>ИД-2УК-4 Создает на русском и иностранном(ых) языке(ах) письменные тексты научного и официально-делового стилей речи; выбирает на русском и иностранном(ых) языке(ах) коммуникативно приемлемые стили</p>	<p>Р,КЛ,УО,Т, КР, 3</p>	<p>Тест, база заданий для кейс-задач, комплект вопросов к зачету</p>

	делового общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнёрами; выполняет перевод академических текстов с иностранного(ых) языка(ов) на государственный язык и обратно. ИД-3УК-4 Пользуется устной и письменной видами коммуникации, в том числе на иностранном(ых) языке(ах); представлением результатов собственной и командной деятельности с использованием коммуникативных технологий.		
УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	ИД-1УК-9Применяет базовые дефектологические знания в инклюзивной практике социально- профессионального взаимодействия для социальной адаптации лиц с ОВЗ; соблюдает требования толерантного отношения к лицам с ОВЗ. ИД-2УК-9 Пользуется навыками толерантного поведения по отношению к лицам с ОВЗ; методами социально-психологического сопровождения процессов социализации и адаптации лиц с ОВЗ в социальной и профессиональной сферах.	Р,КЛ,УО, КР, 3	База заданий для кейс-задач, комплект вопросов к зачету

* Указывается форма контроля. Например: УО – устный опрос, КЛ – конспект лекции, КР – контрольная работа, ВЛР – выполнение лабораторной работы, ВПР – выполнение практической работы, К – коллоквиум, Т – тестирование, Р – реферат, Д – доклад, ЗКР – защита курсовой работы, ЗКП – защита курсового проекта, Э – экзамен, З – зачет.

1.2. Заочная форма:

Шифр и наименование компетенции	Индикатор(ы) достижения компетенции / планируемые результаты обучения	Форма контроля*	Оценочные средства
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД-1УК-3 Использует стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; основные условия эффективной командной работы; стратегии и принципы командной работы, основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации. ИД-2УК-3 Определяет свою роль в команде, стиль управления и эффективность руководства командой; вырабатывает командную стратегию; владеет технологией реализации основных функций управления человеческими ресурсами; применяет принципы и методы организации командной деятельности. ИД-3УК-3 Организует и управляет командным взаимодействием в решении поставленных целей, участием в разработке стратегии командной работы, умением работать в команде; устанавливает разные виды	Р,Т, КР, 3	Тест, база заданий для кейс-задач, комплект вопросов к зачету

	коммуникации (учебную, деловую, неформальную и др.). ИД-4УК-3 Предвидит результаты (последствия) управленческих (личных) действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата.		
УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	ИД-1УК-4 Использует принципы деловой коммуникации на государственном языке и иностранном(ых) языке(ах); коммуникационные технологии в профессиональном взаимодействии; характеристики коммуникационных потоков; значение коммуникации в профессиональном взаимодействии; современные средства информационно-коммуникационных технологий. ИД-2УК-4 Создает на русском и иностранном(ых) языке(ах) письменные тексты научного и официально-делового стилей речи; выбирает на русском и иностранном(ых) языке(ах) коммуникативно приемлемые стили делового общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнёрами; выполняет перевод академических текстов с иностранного(ых) языка(ов) на государственный язык и обратно. ИД-3УК-4 Пользуется устной и письменной видами коммуникации, в том числе на иностранном(ых) языке(ах); представлением результатов собственной и командной деятельности с использованием коммуникативных технологий.	Р,Т, КР, З	Тест, база заданий для кейс-задач, комплект вопросов к зачету
УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	ИД-1УК-9Применяет базовые дефектологические знания в инклюзивной практике социально- профессионального взаимодействия для социальной адаптации лиц с ОВЗ; соблюдает требования толерантного отношения к лицам с ОВЗ. ИД-2УК-9 Пользуется навыками толерантного поведения по отношению к лицам с ОВЗ; методами социально-психологического сопровождения процессов социализации и адаптации лиц с ОВЗ в социальной и профессиональной сферах.	Р,КР, З	База заданий для кейс-задач, комплект вопросов к зачету

* Указывается форма контроля. Например: УО – устный опрос, КЛ – конспект лекции, КР – контрольная работа, ВЛР – выполнение лабораторной работы, ВПР – выполнение практической работы, К – коллоквиум, Т – тестирование, Р – реферат, Д – доклад, ЗКР – защита курсовой работы, ЗКП – защита курсового проекта, Э – экзамен, З – зачет.

2. Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций на данном этапе их формирования

Показатели	Критерии оценивания*			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	не зачтено	зачтено		
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов
Характеристика сформированности компетенции	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству практических задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Ниже среднего	Средний	Высокий

* Преподаватель вправе изменить критерии оценивания в соответствии с ФГОС ВО и особенностями ОПОП.

3. Оценочные средства

3.1. Темы рефератов

3.1.1. Темы

1. Характерные черты и стадии развития управления.
2. Развитие управленческой теории в России и за рубежом.
3. Внешняя и внутренняя среда организации.
4. Взаимодействие внутренней и внешней среды.
5. Системы стратегического управления за рубежом.
6. Сущность информации и её роль в управлении.
7. Процесс коммуникации.
8. Функции менеджмента.
9. Методы принятия управленческих решений.
10. Сущность и задачи контроля в менеджменте.
11. Маркетинг как функция менеджмента.
12. Понятие и виды мотивации.
13. Экономические методы мотивации.
14. Административные методы мотивации.
15. Социально-психологические методы мотивации.
16. Организационная структура управления.
17. Характеристика производственного процесса и процесса управления.
18. Критерии и показатели эффективности менеджмента.
19. Основы кадрового менеджмента.
20. Понятие власти и лидерства в менеджменте.
21. Коллектив и его особенности.
22. Понятие стиля руководства и его взаимосвязь с методами управления.
23. Управление конфликтом.

3.1.2. Методические материалы:

Классический реферат состоит:

- Введение;
- Основная часть, которая делится на главы (а те при необходимости на параграфы);
- Заключение;
- Список источников и литературы;
- Приложение (если оно целесообразно).

При планировании текста реферата следует помнить, что он не должен превышать 30 страниц (компьютерный вариант: шрифт Time New Romans, кегль – 14, интервал – 1,5).

Оформление реферата:

Реферат обязательно должен быть написан грамотно, литературным языком. После компьютерного набора текст нужно неоднократно прочитать и проверить. Разрешается написать реферат от руки, если у автора разборчивый почерк. В противном случае преподаватель имеет право не проверять данную работу.

Текст реферата пишется только на одной стороне листа (либо печатается). Следует соблюдать поля: слева – 3 см; справа – 1 см; сверху и снизу – 2,5 см. Нумерация страниц обязательна. Она ставится либо на верхнем, либо на нижнем поле по центру без знаков препинания. Первой страницей является титульный лист, который не нумеруется.

Любой реферат начинается с титульного листа. За ним следует план реферата, в котором отражаются все структурные составляющие работы с обязательным указанием соответствующих страниц. Введение начинается с третьей страницы. Раскрытие каждого пункта плана лучше начинать с новой страницы.

Обязательной составляющей реферата являются сноски на источники и литературу, использованные при написании работы. Сноски служат для подтверждения фактов, цифр, каких-либо данных, также они используются при цитировании. Возможно применение кон-

цевых сносок (т.е. в конце реферата после завершения текста) или подстрочных ссылок, которые нумеруются отдельно на каждой странице работы.

Критерии оценки студенческого реферата:

- 1.Содержательность, логичность, аргументированность изложения и общих выводов.
- 2.Умение анализировать различные источники, извлекать из них исчерпывающую информацию, систематизируя и обобщая её.
- 3.Умение выявлять несовпадения в различных позициях, суждениях по проблеме реферата, давать им критическую оценку.
- 4.Присутствие личной позиции автора реферата, самостоятельность, оригинальность, обоснованность его суждений.
- 5.Умение ясно выражать мысли в письменной форме, яркость, образность изложения, индивидуальность стиля автора реферата.
- 6.Правильность оформления работы (структурирование текста на главы, пункты, его изложение в соответствии с выработанным планом, нумерация страниц, оформление списка литературы, титульного листа и т.п.).
- 7.Сопроводительные материалы: иллюстрации, схемы, чертежи, карты и т. д. (при необходимости).

На защите реферата к указанным критериям добавляются ещё два:

- 8.Умение ясно выражать мысли в устной форме.
- 9.Умение четко, по существу отвечать на вопросы по теме исследования, делать корректные и взвешенные умозаключения.

Защита реферата:

1.«Классическая модель»:

В устном выступлении студента должно прозвучать:

- тема исследования, её актуальность, причина выбора;
- основные подходы к проблеме в науке;
- круг использованных источников и литературы;
- основные выводы по содержанию реферата.

2. «Творческая модель»:

Подобная защита реферата предполагает:

- оформление стенда с документами и иллюстрациями по теме исследования, их комментариев;
- демонстрацию слайдов, видеозаписей, прослушивание аудиозаписей (по возможности);
- яркое и оригинальное представление фрагмента основной части реферата, выводов по содержанию работы.

3.2. Тестовые задания

3.2.1. Тест 1

1. Автором «Административной доктрины» в управлении является ...

- А) П. Друкер;
- Б) Д. Муни;
- В) Л. Урвик;
- Г) А. Файоль.

2. Постройте технологическую цепочку процесса разработки управленческого решения по методу номинальной групповой техники:

- А) каждый участник группы докладывает суть своего проекта решения;
- Б) рассмотрение (без обсуждения и критики) вариантов решений;
- В) ранговая оценка вариантов решений каждым участником и принятие за основу решения проекта, получившего наивысшую оценку;
- Г) члены группы самостоятельно и независимо друг от друга в письменном виде излагают свои предложения.

3. В управлении с наибольшим риском связано решение проблем.

- А) стандартных;
- Б) хорошо структурированных;
- В) нестандартных;
- Г) слабо структурированных.

4. Правильным, на Ваш взгляд, соответствием фактора, учитываемого при оценке эффективности менеджмента, и его содержания является ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- А) естественно - биологический: сложность труда;
- Б) социально-психологический: объем и качество получаемой информации;
- В) технико - организационный: состояние здоровья;
- Г) социально - экономический: квалификация управленцев.

5. Лидерство в теории менеджмента можно определить как ...

- А) способность оказывать влияние на личность и группы людей
- Б) победу в конфликте;
- В) условия функционирования организации;
- Г) размер заработной платы руководителя.

6. В основу разработки решения, основанного на суждениях, согласно теории менеджмента положен (о) ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- А) использование знаний;
- Б) построение математической модели;
- В) объективный аналитический процесс;
- Г) использование опыта.

7. К методам выхода организации на внешний рынок в международном менеджменте не относятся ...

- А) франчайзинг;
- Б) совместные операции;
- В) аукционы, ярмарки;
- Г) экспортные операции.

8. В менеджменте процессуальные теории мотивации характеризуются следующим положением: поведение людей определяется их...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) восприятием;
- б) социальными потребностями;
- в) физиологическими потребностями;
- г) ожиданием.

9. К основным задачам менеджмента в организации относится ...

- а) отслеживание экологического окружения в регионе;
- б) следование «закрытой системе» в деятельности предприятия;
- в) использование «универсальных» методов управления в деятельности организации;
- г) организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, постоянный поиск и освоение новых рынков.

10. К процессуальным теориям мотивации в менеджменте относятся:

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) теория ожиданий;
- б) теория Ф. Герцберга;
- в) теория А. Маслоу;
- г) теория справедливости.

11. В основу разработки решения, основанного на суждениях, согласно теории менеджмента положен (о)...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- А) объективный аналитический процесс;
- Б) использование опыта;
- В) построение математической модели;
- Г) использование знаний.

12. Определение управления трудом рабочего на уровне цеха является достижением представителей школы...

- А) человеческих отношений;
- Б) научного управления;
- В) поведенческих наук;
- Г) административного управления.

13. Под организационной структурой управления в менеджменте понимается...

- А) набор правил, соответствующих конкретной организации;
- Б) совокупность элементов системы управления и связей между ними;
- В) организационно-правовая форма предприятия;
- Г) делегирование полномочий в организации.

14. Выберите правильную последовательность этапов коммуникационного процесса:

- А) кодирование и выбор канала связи, зарождение идеи, передача информации, декодирование;
- Б) зарождение идеи, передача информации, кодирование и выбор канала связи, декодирование;
- В) зарождение идеи, кодирование и выбор канала связи, передача информации, декодирование;
- Г) зарождение идеи, кодирование и выбор канала связи, декодирование, передача информации.

15. К социально-психологическим методам управления относятся...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- А) доброжелательный тон беседы руководителя с подчиненными;
- Б) формирование морально-психологического климата в коллективе;
- В) приказ о выполнении задания;
- Г) выговор за плохо выполненную работу.

16. Разместите в хронологическом порядке основные подходы и школы управления:

- А) научного управления;
- Б) ситуационный подход;
- В) человеческих отношений;
- Г) количественных методов.

17. К характеристикам понятия «механизм управления» наиболее подходят такие как...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- А) совокупность средств воздействия на деятельность людей;
- Б) способ обработки информации в процессе управления;
- В) совокупность методов воздействия на деятельность людей;
- Г) мотивация эффективной деятельности людей.

18. В практике менеджмента организации разрабатывают стратегические цели, касающиеся...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- А) диверсификации;
- Б) увеличения объема поставок комплектующих;
- В) снижения доли бракованной продукции;
- Г) лидерства по доле рынка.

19. К эффективным методам самоменеджмента можно отнести...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- А) установление регламента на телефонные переговоры;
- Б) составление расписания рабочего дня;

- В) перенесение дел на будущие периоды;
- Г) отказ от делегирования полномочий.

20. Заполните пропуск.....конфликт может иметь место между равными по статусу частями организации, и чаще всего возникает из-за разногласий в целях, оценке вкладов и значимости сотрудников.

- А) линейно-функциональный;
- Б) ролевой;
- В) горизонтальный;
- Г) вертикальный.

3.2.2. Тест 2

1. Содержание понятия менеджмент можно рассматривать как:
 - а) науку управления производством;
 - б) искусство руководителя в принятии управленческих решений;
 - в) управление персоналом;
 - г) результат деятельности.
2. Коммуникационный процесс - это:
 - а) движение информации;
 - б) распределение информации;
 - в) отбор и поиск информации;
 - г) общение людей в процессе их совместной деятельности.
3. Делегирование полномочий - это:
 - а) передача прав на принятие решений другому лицу;
 - б) избавление управляющего от лишней работы;
 - в) передача ответственности за принятие управленческого решения другому лицу;
 - г) распределение обязанностей за принятие решения.
4. Власть и управление в менеджменте - это:
 - а) взаимодополняющие понятия;
 - б) тождественные понятия;
 - в) авторитет и признание;
 - г) термины административно-командной системы.
5. Система работы с персоналом в организации должна быть направлена на:
 - а) потребление квалификации и способностей человека;
 - б) сбалансированности персонала по определенным группам;
 - в) побуждение работников к развитию их способностей для более продуктивного труда;
 - г) набор, отбор и подбор кадров.
6. Неформальное управление - это:
 - а) результатом плохой работы администрации предприятия;
 - б) необходимым элементом всякого управления;
 - в) не способностью видеть реакцию коллектива на принятое решение;
 - г) начальным этапом разрушения организации.
7. Профессиональная карьера - это:
 - а) последовательность этапов развития трудовой деятельности человека;
 - б) обладание способностями и умением выполнять функции определенного рода;
 - в) получение новых знаний для выполнения нового вида профессиональной деятельности;
 - г) целенаправленно организованный процесс овладения знаниями для определенной профессиональной деятельности.
8. Какой стиль разрешения конфликта является наиболее эффективным:
 - а) через систему вознаграждений;
 - б) через разъяснение требований к работе;
 - в) с помощью создания новых координационных и интеграционных механизмов;

- г) через межличностную систему.
9. Требования, предъявляемые к целям организации:
- а) качественные, количественные, достижимые;
 - б) конкретные, измеримые и достижимые;
 - в) довольно ясные, гибкие и реальные;
 - г) перспективные, выгодные и разумные.
10. Принципы менеджмента - это:
- а) методы воздействия;
 - б) стратегии, программы и планы для достижения целей;
 - в) общие закономерности, через которые реализуются связи между различными уровнями управления;
 - г) правила вытекающие из законов и закономерностей управления.
11. Матричная структура управления - это:
- а) линейно-функциональная структура, которая дополняется структурами программного управления;
 - б) линейно-функциональная структура управления, дополненная штабным органом;
 - в) разделение деятельности линейных и функциональных звеньев при усилении координации и функционирования;
 - г) совмещение в звеньях функций и полномочий.
12. Мотивация - это:
- а) действия, вызванные собственными потребностями;
 - б) побуждение человека к активной эффективной деятельности.
 - в) поиск способа достижения успеха;
 - г) поиск путей избежания каких-либо обстоятельств.
13. Стиль руководства - это:
- а) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;
 - б) взаимодействие руководителя и подчиненных;
 - в) методы работы руководителя;
 - г) способ воздействия руководителя на подчиненных.
14. Координация деятельности организации означает:
- а) распределение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности;
 - б) обязательство выполнять имеющиеся задачи и обеспечивать их завершение;
 - в) синхронизация усилий и интеграция их в единое целое;
 - г) использование ресурсов организации на выполнение задач.
15. Методы менеджмента позволяют:
- а) отражать специфику способов воздействия, управления;
 - б) отражать характер воздействия на коллектив;
 - в) повышать эффективность производства;
 - г) сформировать систему приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на установление и реализацию целей.
16. Процесс принятия управленческого решения начинается с:
- а) определения альтернатив;
 - б) постановки проблемы;
 - в) формулировки ограничений и критериев;
 - г) реализации решения.
17. Самоменеджмент руководителя предполагает:
- а) последовательное и целенаправленное использование методов работы для эффективного использования своего времени;
 - б) четкие личные ценности;
 - в) высокая способность влиять на подчиненных;

- г) умение обучать и развивать подчиненных.
18. Коллегиальность в управлении предполагает:
- а) участие определенных должностных лиц в разработке решений;
 - б) разработку решений, касающихся стратегии организации прерогативой руководителей, а по оперативной работе - специалистов;
 - в) передачу права принятия решения оперативно-хозяйственному звену;
 - г) выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня.
19. Процесс определения потребностей организации в кадрах начинается с:
- а) требований к должностным и рабочим местам, записанных в должностных инструкциях;
 - б) нормирования труда, анализа трудозатрат и эффективности использования рабочего времени;
 - в) разработки программы удовлетворения потребностей организации;
 - г) определения целей организации.
20. К семантическим барьерам коммуникации относятся:
- а) визуальные;
 - б) акустические;
 - в) способ использования слов и значений, передаваемых словами;
 - г) рукопожатия, похлопывания и т. д.
21. Особенностью современной работы управленческого аппарата крупных фирм является:
- а) оперативная деятельность;
 - б) координационная деятельность;
 - в) отделение стратегических и координационных задач управления оперативной деятельности;
 - г) стратегическая оперативная и координационная деятельность.
22. К экспертной оценке организации информационных потоков относят:
- а) контрольный документ, по которому сверяется график движения и состав выполняемых работ;
 - б) то, что на основе специальных вопросников собирается оценка документов, сообщений персонала;
 - г) то, что каждый документ представляется как совокупность реквизитов;
 - в) оценку по фактическим показателям.
23. Какой стране присущи следующие принципы типа управления персоналом - пожизненный найм или длительный срок, повышение заработной платы с выслугой лет, участие работников в профсоюзах:
- а) Япония;
 - б) США;
 - в) Россия;
 - г) Англия.
24. Организационная форма управления фирмой считается централизованной, когда:
- а) функциональные подразделения играют более важную роль, чем производственные отделения;
 - б) имеется незначительное число функциональных служб;
 - в) производственные подразделения пользуются полной хозяйственной самостоятельностью;
 - г) предоставляется право принимать самостоятельные решения управляющим подразделениями.
25. Кто является основоположником школы человеческих отношений, который считал, что простое проявление внимания к людям оказывает большое влияние на производительность труда:
- а) А. Файоль;

- б) Ф. Тейлор;
- в) А. Маслоу;
- г) Э. Мэйо.

26. Представителю, какой власти принадлежат следующие черты, умение говорить и умение держаться в коллективе, внушительная внешность, независимый характер:

- а) эталонная власть;
- б) экспертная;
- в) законная основанная на принуждении;
- г) основанная на вознаграждении.

27. Функции среднего уровня управления должны быть ориентированы на:

- а) разработку стратегических направлений и целей развития;
- б) принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений;
- в) оперативное решение задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных подразделений;
- г) обеспечение развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений.

28. Формирование стратегии предприятия «снизу вверх» означает:

- а) взаимодействие между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями;
- б) планирование стратегического развития предприятия на высшем уровне управления;
- в) оперативные подразделения выполняют директивы высшего руководства;
- г) информация накапливается в производственных отделениях которые определяют свои цели, стратегии, планы.

29. Согласно теории Ф. Фидлера, какой стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации:

- а) лидера;
- б) либерала;
- в) демократа;
- г) (партократа), бюрократа.

30. Какие характеристики составляют организационную основу деятельности менеджера:

- а) индивидуальные качества и стиль его работы;
- б) полномочия, функции и компетенции;
- в) координация и ответственность;
- г) инициативность, дисциплина и оперативность.

31. Если работник развивается профессионально в рамках одной профессии, например, в области продвижения продукта, его карьера определяется как ...

- а) специализированная;
- б) неспециализированная;
- в) горизонтальная;
- г) параллельная.

32. Согласно теории менеджмента такой тип информационных систем как система поддерживает управляющих операциями, следит за элементарными действиями организации – продажами, платежами, подготовкой платёжных ведомостей, потоками материалов и т. д.

- а) эксплуатационного уровня;
- б) стратегического уровня;
- в) уровня знаний;
- г) уровня управления.

33. К методам менеджмента как способам воздействия на управляемый объект не относятся...

- а) статистические и динамические;

- б) социально-психологические;
- в) экономические;
- г) организационно-распорядительные.

34. Согласно теории менеджмента экспертная власть основана на том, что ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) решение исполнителя подчиняться является сознательным и логичным;
- б) исполнитель верит в то, что руководитель имеет возможность продвинуть его по карьерной лестнице;
- в) исполнитель верит, что руководитель может наказывать;
- г) руководитель обладает специальными знаниями.

35. В менеджменте под неконструктивным конфликтом понимается...

- а) столкновение равных по силе, но противоположно направленных личностных мотивов, потребностей;
- б) столкновение интересов людей, наличие которого противоречит целям управления;
- в) противоречие между интересами личностей с применением некорректных форм борьбы;
- г) существование проблемы в деятельности организации, решение которой может эффективно способствовать развитию организации.

36. В менеджменте под деятельностью в области контроля понимают...

- а) разработка организационной структуры;
- б) формирование системы планов организации;
- в) формулирование целей и миссии организации;
- г) процесс определения отклонений результатов от запланированных величин.

37. К элементам имиджа руководителя придерживающегося авторитарного стиля управления в менеджменте относят...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) доброжелательную атмосферу общения;
- б) строгий деловой костюм;
- в) классический стиль кабинета;
- г) яркие краски в одежде.

38. К принципам построения системы управления персоналом НЕ относится принцип ...

- а) согласованности;
- б) экономичности;
- в) многоуровневости;
- г) оптимальности.

39. В теории менеджмента управленческие решения по степени эффективности разделяются на ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) имеющие вероятностный результат;
- б) рациональные и оптимальные;
- в) имеющие детерминированный результат;
- г) неэффективные.

40. Согласно теории менеджмента процедура формирования структуры службы управления персоналом (УП) включает следующие этапы...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) определение и структуризация целей службы УП;
- б) определение состава функций и подсистем;
- в) разработка стратегии организации;
- г) определение миссии.

41. В теории менеджмента оперативные цели организации характеризуют следующие утверждения ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) распространяются на длительную перспективу;
- б) регламентируют использование ресурсов в функциональных подразделениях и на рабочих местах;
- в) распространяются на текущую деятельность подразделений и исполнителей;
- г) разрабатываются высшим руководством организации.

42. К основным этапам карьеры в управлении персоналом организации *не относится* ...

- а) адаптационный;
- б) этап зрелости;
- в) подготовительный;
- г) стабилизационный;

43. Согласно теории менеджмента подсистема управления мотивацией поведения персонала реализует следующие функции...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) организация переподготовки персонала;
- б) разработка форм морального поощрения;
- в) проведение консультаций по правовым вопросам;
- г) совершенствование систем стимулирования труда.

44. Согласно теории менеджмента социально-психологическая эффективность управления может оцениваться следующими показателями...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) доля затрат на управление в общих затратах;
- б) текучесть персонала;
- в) рентабельность затрат на персонал;
- г) социально-психологический климат.

45. В теории менеджмента к основным признакам пассивной кадровой политики организации относят...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) отсутствие четко разработанной программы действий в отношении персонала;
- б) отслеживание симптомов негативного состояния в работе с персоналом;
- в) периодическое планирование карьеры сотрудников без их участия;
- г) осуществление работы с кадрами путем ликвидации негативных последствий посредством оценки ситуации в целом.

46. К основным характеристикам демократического стиля руководства относятся следующие положения:

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) руководитель считает, что люди изначально не любят трудиться;
- б) единоличная власть руководителя увеличивает его возможности для влияния на подчиненных и позволяет более эффективно достигать цели организации;
- в) отношение людей к труду как естественному процессу;
- г) рост удовлетворенности трудом всегда ведет к его более высокой производительности.

47. К лицам занятым преимущественно умственным трудом, выполняющим функции общего руководства, а также вспомогательные управленческие функции, относятся ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) служащие;
- б) специалисты;
- в) представители администрации;
- г) представители научно-технического персонала.

48. К объективным условиям карьеры в теории менеджмента относят...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) отношение руководителя организации к сотруднику;

- б) доходность деятельности организации;
- в) высокий пост, который существует в организации;
- г) отношение сотрудника к вариантам карьеры в организации.

49. В основу разработки интуитивного решения согласно теории менеджмента положен(о)...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) ощущение правильности выбора;
- б) использование знаний;
- в) построение математической модели;
- г) иррациональный подход.

50. Согласно теории менеджмента подбор и расстановка персонала организации базируется на следующих принципах...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) субъективности;
- б) соответствия;
- в) участия;
- г) перспективности.

51. Согласно теории менеджмента процесс принятия решений как связующий процесс включает следующие обязательные этапы...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) наблюдение за результатами работы исполнителей;
- б) сбор информации о проблеме;
- в) побуждение к разрешению проблемы;
- г) выбор решения.

52. Выберите правильную последовательность этапов коммуникационного процесса:

- а) кодирование и выбор канала связи, зарождение идеи, передача информации, декодирование;
- б) зарождение идеи, передача информации, кодирование и выбор канала связи, декодирование;
- в) зарождение идеи, кодирование и выбор канала связи, передача информации, декодирование;
- г) зарождение идеи, кодирование и выбор канала связи, декодирование, передача информации.

53. К социально-психологическим методам управления относятся...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) доброжелательный тон беседы руководителя с подчиненными;
- б) формирование морально-психологического климата в коллективе;
- в) приказ о выполнении задания;
- г) выговор за плохо выполненную работу.

54. Разместите в хронологическом порядке основные подходы и школы управления:

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) научного управления;
- б) ситуационный подход;
- в) человеческих отношений;
- г) количественных методов.

55. Способы воздействия субъектов управления на управляемый объект в менеджменте называются термином:

- а) стратегия управления;
- б) «менеджмент»;
- в) «инфраструктура менеджмента»;
- г) «методы управления».

56. Заполните пропуск _____ организации, рассматривая свою деятельность как агрегирующую задачи управления организаций и рынком, всегда придерживаются концепции маркетинг - менеджмента.
- а) проектные;
 - б) линейно-функциональные;
 - в) матричные;
 - г) предпринимательские.
57. В практике менеджмента оценку персонала проводят в следующих случаях...
(Укажите не менее двух вариантов ответа)
- а) при отборе претендентов на вакантную должность;
 - б) при оплате учебного отпуска;
 - в) при выходе работника на пенсию и начислении пенсии;
 - г) при работе с кадровым резервом.
58. Технология управления персоналом в теории менеджмента включает...
- а) процесс формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации;
 - б) рассмотрение сущности персонала как объекта управления;
 - в) формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом;
 - г) организацию найма, отбора приема и его деловую оценку.
59. В теории менеджмента под конфликтом понимается (-ются)...
- а) противоположные цели, интересы, желания;
 - б) различие в средствах достижения целей;
 - в) противоречивые позиции сторон по тому или иному вопросу;
 - г) столкновение противоположно направленных целей, интересов позиций, взглядов двух или нескольких людей.
60. К основным правилам планирования рабочего времени руководителя относятся следующие:
- (Укажите не менее двух вариантов ответа)
- а) самодисциплина;
 - б) либерализм;
 - в) творчество;
 - г) расстановка приоритетов.
61. Процесс организационного обособления структурных подразделений называется...
- а) децентрализацией;
 - б) централизацией;
 - в) дезагрегированием;
 - г) департаментализацией.
62. К требованиям эффективного управленческого решения относятся ...
(Укажите не менее двух вариантов ответа)
- а) обоснованность;
 - б) дальновидность;
 - в) универсальность;
 - г) тактичность.
63. Используемые в практике менеджмента эвристические методы соответствуют утверждениям...
- (Укажите не менее двух вариантов ответа)
- а) основаны на интуиции и опыте;
 - б) применяются для решения слабо структурированных задач;
 - в) основаны на моделировании и статистике;
 - г) применяются для решения структурированных задач.

64. Заполните пропуск _____ управления – это особый вид управленческой деятельности, продукт разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть этого процесса.

- а) функция;
- б) структура;
- в) метод;
- г) система.

65. Согласно теории менеджмента коллективные управленческие решения имеют следующие особенности...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) принимаются оперативно, позволяя экономить ресурсы;
- б) принимаются большинством по результатам консультаций;
- в) характеризуются личной ответственностью за окончательный выбор;
- г) позволяют провести комплексную оценку вариантов решения.

66. Согласно теории менеджмента конечный этап процесса принятия решений включает...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) оценку эффективности;
- б) контроль исполнения;
- в) сбор информации;
- г) выбор альтернатив.

67. Под организационной структурой управления в менеджменте понимается...

- а) упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого;
- б) система взаимосвязанных производственных подразделений, ориентированных на достижение целей деятельности организации;
- в) совокупность самостоятельных элементов, находящихся между собой в экономических взаимоотношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого;
- г) иерархическая совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в малоизменяющихся отношениях взаимного подчинения.

68. В теории менеджмента суть планирования как функции менеджмента выражается следующими утверждениями...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) процесс разработки плана деятельности;
- б) единовременное решение о распределении ресурсов организации;
- в) непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития организации;
- г) процесс согласования работы подразделений организации.

69. Соотнести элементы комплексной системы мотивации труда и их характеристики ... (установите соответствие)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Культура предприятия | <input type="checkbox"/> Предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления |
| <input type="checkbox"/> Система участия работников | <input type="checkbox"/> Система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм |
| <input type="checkbox"/> Принципы руководства | <input type="checkbox"/> Все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляе- |
| <input type="checkbox"/> Обслуживание персо- | |

нала

мым работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы

Участие работников в распределении общего хозяйственного результата предприятия.

70. *Заполните пропуск.* В менеджменте _____ конфликта предполагает его последовательное ослабление путем перевода на более мягкий уровень противоборства или противостояния.

- а) редукция;
- б) структурирование;
- в) легитимация;
- г) институционализация.

71. Согласно теории менеджмента в зависимости от сроков и степени детализации плана выделяют планы...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) экономические;
- б) текущие, оперативные;
- в) перспективные;
- г) производственные.

72. С точки зрения теории и практики менеджмента эмоциональный конфликт связан с ...

- а) противоречиями в желаемом состоянии объекта в будущем;
- б) противоречиями познания;
- в) антипатией сторон друг к другу;
- г) противоречиями бытия.

73. Согласно теории менеджмента при планировании в зависимости от единиц измерения используют плановые показатели ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) стоимостные;
- б) качественные;
- в) натуральные, условно-натуральные;
- г) обобщающие.

74. Согласно теории менеджмента содержание контроля отражают следующие утверждения...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) основная функция руководителя;
- б) функция, реализуемая на низовом уровне управления;
- в) средство обратной связи и механизм обеспечения эффективности системы управления;
- г) процесс наблюдения за выполнением деятельности и внесения корректив.

75. Экономический механизм менеджмента включает...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) мотивационный механизм;
- б) распространение инициативы;
- в) социальную политику компании;
- г) сокращение расходов компании.

76. *Заполните пропуск.* Согласно теории менеджмента _____ коммуникационные каналы присущи человеку и обеспечивают передачу информации на вербальном и невербальном уровнях.

- а) искусственные;
- б) приобретенные;

- в) естественные;
- г) неформальные.

77. Возникновение экспертной власти обусловлено следующими факторами...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) решение исполнителя подчиняться является сознательным и логичным;
- б) исполнитель верит, что руководитель может наказывать;
- в) руководитель обладает специальными знаниями
- г) исполнитель верит, что руководитель может лишить его насущной потребности.

78. Расположите школы менеджмента по времени возникновения от более ранних к современности ...

(Укажите порядковый номер для всех вариантов ответов)

- Школа научного менеджмента
- Школа человеческих отношений
- Школа административного менеджмента
- Количественная школа менеджмента
- Поведенческие науки

79. Цель в управлении – это...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) неизменная тенденция развития организации;
- б) результат, на достижение которого направлено управление;
- в) видение будущего организации;
- г) текущее состояние управляемой системы.

80. Заполните пропуск. Согласно теории менеджмента анкетирование, интервьюирование, собеседование, наблюдение относятся к _____ методам исследования персонала.

- а) административным;
- б) социологическим;
- в) математическим;
- г) психологическим.

81. Если поведение подчиненных, ориентировано на контроль, то они должны...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) ориентироваться на завышенные цели;
- б) сфокусировать внимание на том, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности;
- в) выполнять задания, которые контролёры знают досконально
- г) ориентироваться на заниженные цели.

82. В практике менеджмента контроль материальных ресурсов включает контроль по следующим направлениям ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) закупки;
- б) прибыльность;
- в) производительность;
- г) запасы.

83. Процесс выработки взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата, в менеджменте называют...

- а) мотивацией;
- б) контролем;
- в) планированием;
- г) координацией.

84. Согласно теории менеджмента установите соответствие теорий мотивации и их характеристик: (установите соответствие)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Теория иерархии потребностей А. Маслоу | <input type="checkbox"/> На мотивацию оказывают влияние предлагаемые стимулы и опыт |
|---|---|

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Двухфакторная теория Ф. Герцберга | <input type="checkbox"/> Система мотивации базируется на потребностях высших уровней |
| <input type="checkbox"/> Теория ERG К. Альдерфера | <input type="checkbox"/> Две группы факторов, характеризующие условия и содержание работы, по разному влияют на мотивацию |
| <input type="checkbox"/> Теория Д. МакКлелланда | <input type="checkbox"/> Три группы потребностей, которые могут развиваться в двух направлениях (вверх или вниз) |
| | <input type="checkbox"/> Пять уровней потребностей по мере удовлетворения влияют на мотивацию. |

85. С точки зрения практики менеджмента не существует дивизиональной структуры, где дивизионы выделяются по ...

- а) ориентации на потребительскую группу;
- б) функциональному признаку;
- в) региональному признаку;
- г) продуктовому признаку.

86. Заполните пропуск. Определение и ранжирование критериев эффективности деятельности предприятия, оптимизация планов работы, исходя из данных критериев, являются позитивными результатами воздействия _____ методов управления.

- а) неэкономических;
- б) административных;
- в) социально-психологических;
- г) экономических.

87. Заполните пропуск. Функциями _____ на предприятии являются построение стратегического и оперативного планирования, системы внутреннего учета и информационно-аналитической поддержки управления по различным направлениям.

- а) учёта;
- б) координации;
- в) контроля;
- г) контролинга.

88. Соотнести элементы системы материальных стимулов и их характеристики...
(Укажите соответствие для каждого элемента задания)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Заработная плата | <input type="checkbox"/> Установление доли прибыли, из которой формируется поощрительный фонд |
| <input type="checkbox"/> Бонусы | <input type="checkbox"/> Получение дивидендов от акций организации |
| <input type="checkbox"/> Участие в акционерном капитале | <input type="checkbox"/> Разовые выплаты из прибыли организации |
| Участие в прибылях предприятия | <input type="checkbox"/> Оплата труда наемного работника |

89. Согласно теории менеджмента оценка риска как раздел бизнес-плана включает ...
(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) оценку вероятности возникновения возможных рисков;
- б) планируемые мероприятия по уменьшению ущерба;

- в) оценку конкурентной среды;
- г) описание сильных сторон организации.

90. Применение в управленческой функции прогнозирования методов экстраполяции подразумевает ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) разработку факторной модели;
- б) имитационное моделирование;
- в) анализ динамических рядов;
- г) анализ временных рядов.

91. С точки зрения теории менеджмента организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, называется ...

- а) адаптивной;
- б) дивизиональной;
- в) функциональной;
- г) линейной.

92. Согласно одному из подходов к оценке эффективности управления «эффективность» можно оценить на основе умения использовать ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) возможности внешней среды;
- б) угрозы и ресурсы конкурентов;
- в) сильные стороны внутренней среды;
- г) слабые стороны внешней среды.

93. К определениям, в полной мере соответствующим понятию «власть», относятся ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) возможность оказывать определённое влияние на поведение людей с помощью компетенции;
- б) поведение одного человека, которое вносит изменение в образ мыслей и действий другого человека;
- в) возможность оказывать определённое влияние на поведение людей с помощью права распоряжаться чем-либо;
- г) возможность оказывать определённое влияние на поведение людей с помощью определенных качеств личности.

94. К функциям кадровой службы организации относятся ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) юридическое сопровождение сделок;
- б) контроль и обеспечение охраны здоровья работников;
- в) контроль выполнения производственных заданий;
- г) организация правовой стороны трудового процесса.

95. Заполните пропуск. В менеджменте _____ тип построения карьеры направлен на достижения, получение выгоды и прибыли от профессиональной деятельности, развития круга знакомств и общения, на возможности развивать новые проекты и направления, проявлять активность и бороться с решением трудных задач.

- а) статический;
- б) предпринимательский;
- в) творческий;
- г) профессиональный.

96. К характеристикам понятия «механизм управления» наиболее подходят такие, как ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) совокупность средств воздействия на деятельность людей;
- б) способ обработки информации в процессе управления;
- в) совокупность методов воздействия на деятельность людей;
- г) мотивация эффективной деятельности людей.

97. К функциям стратегического уровня управления относятся...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) учет запасов сырья;
- б) прогноз;
- в) проектирование организации;
- г) анализ ситуаций брака.

98. В практике менеджмента организации разрабатывают стратегические цели, касающиеся

...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) диверсификации;
- б) увеличения объема поставок комплектующих;
- в) снижения доли бракованной продукции;
- г) лидерства по доле рынка.

99. В практике менеджмента контроль закупок предполагает контроль ...

(Укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) качества поставки;
- б) режима труда предприятия – поставщика;
- в) технологии производства партии поставки;
- г) сроков поставки.

100. Постройте технологическую цепочку процесса разработки управленческого решения по методу номинальной групповой техники:

- а) каждый участник группы докладывает суть своего проекта решения;
- б) рассмотрение (без обсуждения и критики) вариантов решений;
- в) ранговая оценка вариантов решений с каждым участником и принятие за основу решения проекта, получившего наивысшую оценку;
- г) члены группы самостоятельно и независимо друг от друга в письменном виде излагают свои предложения.

3.2.3. Методические материалы.

За 2 семестр магистранты проходят 2 теста общим количеством 120 вопросов. За каждый правильный ответ в тестах студент получает 0,1 балла.

Порядок проведения тестов представлен в Положении ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

3.3. Задания для контрольной работы

3.3.1. Контрольные работы

1. РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ.

1. Дайте характеристику организации, в которой вы работаете или проходили практику:

- наименование,
- местоположение,
- вид организации с точки зрения цели деятельности,
- организационно-правовая форма (код и наименование по ОКОПФ),
- форма собственности (код и наименование по ОКФС),
- основные виды экономической деятельности (код и наименование по ОКВЭД),
- общая численность, размер организации,
- вид организации с точки зрения самостоятельности в принятии решений, единичная или групповая организационная форма.

2. Составьте организационную структуру организации.

3. Составьте структуру управления хозяйства.

4. Дайте характеристику этим структурам.

5. Опишите предложения по совершенствованию работы этого предприятия.

2. СДЕЛАТЬ SWOT – АНАЛИЗ.

1. *SWOT – анализ*, называемый так по первым буквам английских слов, характеризующих содержание и направленность этого метода («сильные и слабые стороны, возможности и угрозы»), является одним из наиболее распространенных видов маркетингового анализа. Его цель – определение всех сильных и слабых сторон организации, которые рассматриваются как внутренние факторы, а также изучение внешних факторов, каковыми являются рыночные возможности и угрозы. На основе такого исследования организация должна максимально использовать свои сильные стороны, попытаться преодолеть слабости, воспользоваться благоприятными возможностями и защититься от потенциальных угроз. Структура матрицы SWOT-анализа представлена на рис. 1.

SWOT-анализ, являясь достаточно универсальным, может проводиться для организации в целом по рынкам, на которых присутствует (или может присутствовать) ее продукция, по видам выпускаемой продукции, а также для оценки организации сбыта и уровня квалификации специалистов по продажам. В каждой из четырех частей матрицы формулировки соответствующих факторов должны быть упорядочены по значимости, т.е. в первую очередь указывается та сторона, которую аналитики считают самой сильной или слабой, а также те, где имеются наибольшие возможности или угрозы.

	Сильные	Слабые
Внутренние факторы	стороны	стороны

Рис. 1. Матрица SWOT-анализа

Метод SWOT-анализа – оперативный диагностический анализ предприятия (организации) и ее среды.

В таблице представлен пример SWOT – анализа применительно к ООО «Русская мебель» (продукция – кухни на заказ)

Таблица 1

SWOT-анализ ООО «Русская мебель»

<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Бесконечность дизайнерских решений • Дизайн-проект бесплатно • Более 1000 модулей различной формы • 3000 цветовых решений • Бесплатная установка • Бесплатная доставка • Индивидуальный подход к клиенту • Надежность в эксплуатации • 2 года гарантии • Срок службы 10 лет 	<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ограниченный ассортимент • Малоизвестное торговое имя • Сравнительно высокая цена • Высокая конкуренция • Недостаточно развита сбытовая сеть предприятия
<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Повышение спроса на продукцию • Льготы предприятиям, осуществляющим инновационную деятельность • Расширение ассортимента • Разработка стратегии изменения цен 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дешевые конкурентные товары • Усиление требований к качеству продукции со стороны потребителей • Ограниченные мощности

<ul style="list-style-type: none"> • Развитие сетей реализации продукции • Использование средств стимулирования сбыта 	<ul style="list-style-type: none"> • Нестабильная экономическая ситуация • Зависимость от валютного курса
---	---

Выводы (пример): Анализ показал, что практически единственной, но серьезной угрозой для данной продукции является возможность вытеснения ее с рынка более дешевыми конкурентными товарами. В связи с этим могут быть предложены следующие действия:

- Рассмотреть возможность снижения цены на продукцию в результате уменьшения затрат на ее производство, а при необходимости – за счет снижения рентабельности.
- Всячески подчеркивать во всех маркетинговых мероприятиях высокие функционально-эксплуатационные характеристики продукции, что позволит удержать или завоевать рыночный сегмент (категорию покупателей), для которых потребительная стоимость продукции является первостепенной.
- Исследовать целесообразность расширения ассортимента выпускаемой продукции с учетом того, что такое решение может привести к дополнительным затратам.
- Попытаться позиционировать свою продукцию в определенных рыночных сегментах, в первую очередь там, где востребованы ее высокие эксплуатационные характеристики, а также рассмотреть возможность ее внедрения на других рынках сбыта.

2. Провести SWOT-анализ исследуемой организации и сделать обоснованные выводы.

3. ТЕМА «МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

Содержание:

1. Разбор конкретной ситуации. Мотивирование работников мясокомбината.
2. Практикующее упражнение «Основы мотивации»
3. Домашнее задание «Лист желаний»

1. Конкретная ситуация

Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как делать упа-

ковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «раздельное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы финансируемый процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в раздельной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представляющих его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственными за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерения качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что Вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто Я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Каким образом, и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.
4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

2. Практикующее упражнение «Основы мотивации»

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе (в аудитории):

1. _____

2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Квалифицированного рабочего:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Служащего в конторе:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Профессионала (экономиста, бухгалтера, инженера):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Неквалифицированного работника:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Примечание: Сначала в течение 10 – 15 мин. проделайте данное упражнение индивидуально, а затем в течение 20 – 30 мин обсудите в группе и достигните консенсуса. В аудитории с преподавателем в течение 15 – 20 мин обсудите, и сформулируйте общую позицию по данному упражнению.

3. Заполните форму листа, обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.

Лист желаний

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить?	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности?
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

4. ТЕМА «ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО»

Цель задания - изучить природу и сущность власти и определить роль личности и политическое поведение в организации.

1. Разбор конкретной ситуации.
2. Практикующее упражнение «Положение в сельскохозяйственном предприятии».

2. Практикующее упражнение «Различия и тактика должностной власти»

Цель: исследовать основы власти по различным должностям. Продемонстрировать различия во мнениях об основах власти.

Порядок выполнения упражнения:

Шаг 1. Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте: «1» - перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации, «2» - наименее «властной» и т. д.

- механизатор;
- ректор в крупном университете;
- генеральный директор в небольшой фирме;
- техник по племенному делу;
- специалист отдела кадров в областном управлении сельского хозяйства;
- профессор в университете;
- оператор ПЭВМ в известной фирме;
- бухгалтер в кооперативе;
- региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме;
- исследователь в компании высоких технологий;
- милиционер на посту;
- морской прапорщик на авианосце;
- надомный ремесленник;
- секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании;
- депутат Совета Федерации.

Шаг 2. Решите, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения и объясните почему.

Шаг 3. Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности.

Шаг 4. Индивидуальные результаты обсуждаются в малых группах.

Шаг 5. Под руководством преподавателя проводится общее обсуждение в аудитории.

1. Конкретная ситуация «Центр власти в компании»

Андрей Иванов возглавил областной хлебокомбинат «Колос» еще задолго до 1993 года. Предчувствуя близкое банкротство, его бывший партнер покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Андрей не без успеха создал на комбинате новую организационную культуру, основанную на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре обнаружил, что такие методы становятся препятствием на пути увеличения объемов продаж продукции. В принципе, Андрей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить некоторые методы, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом заняло бы более двух лет, а если бы Андрей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Себя как руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом. Первое время на руководящей должности Андрей занимался, затыканием «дыр», не обращал внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей, и увольнял ненужных, пытался сколотить на комбинате свою команду. Андрей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель должен определять политику предприятия. Вместо этого он должен создать на производстве такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы.

Многие коллеги считали Андрея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру предприятия под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог сочетать и совмещать принятие групповых решений с личным контролем за самим процес-

сом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Андрей встречался с сотрудниками на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытался узнать, что они думают. Он давал советы, подбадривал и говорил о том, что сам думает.

Андрей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям хлебокомбината на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Андрей был тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Он хотел, чтобы работа выполнялась на высоком уровне, и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели.

Используемый Андреем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости хлебобулочной продукции и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы.

Андрей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою команду. Он слушал и делился ответственностью. От всего этого весь процесс казался путанным и неясным. Однако он был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннеле».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его команда проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Какой уровень зависимости служил основой научения поведения членов «команды» Андрея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.
2. На чем строился авторитет Андрея как первого руководителя хлебокомбината?
3. Какие личностные источники власти позволили Андрею создать корпоративную культуру? Дайте детальный анализ этой трансформации.
4. Почему вы думаете, что руководители групп публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?
5. Приведите примеры сочетания Андреем власти и политики в достижении своих целей.
6. Какие элементы лидерства содержит «путанный» управленческий стиль Андрея?

3.3.2. Методические материалы

Обучающиеся выполняют контрольные работы. За правильное выполнение каждой контрольной – 5 баллов.

Условия и порядок проведения текущего контроля знаний представлены ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

3.4. Комплект вопросов к зачету

3.4.1. Вопросы:

1. Объект и предмет дисциплины.
2. Понятие и сущность управления.
3. Цели и задачи управления.

4. Функции управления.
5. Закономерности и принципы управления.
6. Внешняя среда организации (ее структура)
7. Внутренняя среда организации и ее основные элементы
8. Взаимодействие внутренней и внешней среды
9. Сущность и классификация методов управления.
10. Понятие и сущность организационных структур.
11. Типы структур управления (по ступеням).
12. Классификация структур управления по организационным признакам.
13. Классификация структур управления по характеру подчиненности.
14. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления.
15. Классификация управленческих решений.
16. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
17. Групповое принятие решений.
18. Общие и специальные функции документа.
19. Нормативно-методическая база делопроизводства (НМБ).
20. Организация документооборота на предприятии АПК.
21. Понятие персонала предприятия, его характеристика.
22. Понятие власти.
23. Источники власти.
24. Руководитель и его качества.
25. Понятие коллектива.
26. Виды коллективов.
27. Психологическая характеристика коллектива.
28. Формирование коллектива.
29. Понятия и типы конфликта.
30. Виды конфликта.
31. Управление конфликтами.
32. Общие принципы управления. Централизованная и децентрализованная формы управления.
33. Управление производством.
34. Управленческие решения.
35. Управление персоналом.

3.4.2. Методические материалы

Условия и порядок проведения зачета представлены в ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся» .