


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
Экономики труда и основ управления



Е.С. Дашкова
17.05.2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.04 Современные проблемы менеджмента

- 1. Код и наименование направления подготовки:** 09.04.02 Информационные системы и технологии
- 2. Профиль подготовки:** Информационные технологии в менеджменте
- 3. Квалификация выпускника:** магистр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра экономики труда и основ управления
- 6. Составители программы:** Кравец Максим Александрович, к.ф.-м.н., д.э.н., доцент
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета, № 4 от 20.04.2023 г.
- 8. Учебный год:** 2023/2024 **Семестр:** 2

9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Целью изучения дисциплины является формирование у обучающихся представлений о методах формирования адекватных современным требованиям систем управления, приобретение обучающимися навыков исследования современных проблем менеджмента, применения методов принятия управленческих решений.

Основные задачи учебной дисциплины:

- изучение основных тенденций и проблем современного менеджмента;
- формирование навыков системного подхода к постановке и решению задач построения эффективных систем управления;
- овладение методами и современными технологиями управления при решении актуальных проблем управления организацией;
- овладение методами выбора рациональных организационных форм и организационного проектирования;
- формирование знаний, умений и навыков оценивания и повышения эффективности менеджмента.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: блок Б1, часть, формируемая участниками образовательных отношений.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-7	Способен разрабатывать стратегии проектирования, определением целей проектирования, критериев эффективности, ограничений применимости	ПК-7.1	Знает современные технологии управления проектами, управление изменениями, инструменты и методы управления заинтересованным и сторонами проекта, современные стандарты информационного взаимодействия систем, основы менеджмента, в том числе менеджмента качества, механизмы бизнес-процессов организации	Знать: элементы системы управления; содержание основных функций управления Уметь: системно мыслить в решении проблем управления; диагностировать и структурировать проблемы организации; применять на практике теоретические принципы, методы и модели менеджмента Владеть: навыками постановки и решения проблем менеджмента с позиций системного подхода; планировать, организовывать и контролировать проекты в области информационных технологий
ПК-7	Способен разрабатывать стратегии проектирования, определением	ПК-7.2	Умеет проводить переговоры, работать с корректирующими действиями,	Знать: элементы и этапы процесса коммуникации; типы коммуникационных барьеров Уметь: применять правила коммуникации;

	целей проектирования, критериев эффективности, ограничений применимости		запросами на изменение в проектах, применять современные технологии управления проектами	проводить переговоры; работать с корректирующими действиями, запросами на изменение в проектах Владеть: навыками коммуникации; навыками корректирующих действий
ПК-7	Способен разрабатывать стратегии проектирования, определением целей проектирования, критериев эффективности, ограничений применимости	ПК-7.3	Имеет навыки управления ожиданиями заинтересованных сторон, инициирования изменений, определения необходимых изменений во всех фазах больших проектов и программах проектов	Знать: методы и приемы управленческих технологий Уметь: формировать варианты управленческих решений, оценивать их и выбирать лучшие Владеть: навыками инициирования изменений, определения необходимых изменений в проектах и программах; способами количественной оценки и прогнозирования последствий управленческих решений

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час — 3/108

Форма промежуточной аттестации зачет с оценкой

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		2 семестр	№ семестра	...
Аудиторные занятия	48	48		
в том числе:	лекции	16	16	
	практические			
	лабораторные	32	32	
Самостоятельная работа	60	60		
в том числе: курсовая работа (проект)				
Форма промежуточной аттестации: зачет с оценкой				
Итого:	108	108		

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК
1. Лекции			
1.1	Теоретико-методологические основы управления	Сущность и содержание труда менеджера. Состав и взаимосвязь основных элементов системы управления. Уровни менеджмента в организации. Роли менеджера. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Планирование как функция	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=17698

		менеджмента. Принципы планирования. Система планов организации. Специфика планирования ИТ-проектов. Организация как функция менеджмента. Мотивация как функция менеджмента. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Методы мотивации. Особенности мотивации ИТ-персонала. Контроль как функция менеджмента. Виды, этапы контроля.	
1.2	Новая парадигма управления	Менеджмент XXI века: теория и практика. Причины, факторы и условия формирования новой парадигмы, ее сущность и содержание, в т.ч. в приложении к российскому менеджменту. Стратегическое видение. Актуализированные представления о целях (целеполагании) и стратегиях управления.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=17698
1.3	Технология управления (управленческий процесс).	Коммуникация как процесс. Коммуникационные барьеры. Системное представление коммуникаций в организации. Каналы и средства организационных коммуникаций, коммуникационная сеть. Документационное обеспечение управления: система, стандарты, технологии. Сущность и виды управленческих решений. Подходы к принятию решений. Алгоритм и методы разработки управленческих решений.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=17698
1.4	Организация системы менеджмента	Типология организаций и организационных структур управления (ОСУ). Новые организационные формы (связи «новые формы предпринимательства – ОСУ», «технологии – структура», «стратегия-структура»). Организация управления ИТ-проектами. Проектирование ОСУ: алгоритм, методы.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=17698
1.5	Социально-психологические аспекты управления	Понятие и содержание власти. Источники власти. Лидерство. Стил и методы руководства. Организация управленческого труда: современный взгляд. Социальная ответственность и этика. Понятие группы. Виды и основные характеристики групп. Формальные и неформальные группы. Стадии развития группы. Ограничение негативных последствий группового мышления. Понятие команды и ее основные признаки. Процесс формирования команд. Место конфликтов в организационном развитии. Причины возникновения. Методы и стили управления конфликтами. Сущность и эффект партисипативного управления (ПУ). Нормативные основания. Формы ПУ. Социальное партнерство. Делегирование полномочий.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=17698
1.6	Эффективность менеджмента	Понятие эффективности управления. Показатели эффективности управления и подходы к их определению. Экономическая и социальная эффективность. Задачи менеджеров по эффективному оперативному функционированию и стратегическому развитию организаций. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=17698

2. Лабораторные работы			
2.1	Теоретико-методологические основы управления	Специфика управленческого труда. Характеристика основных элементов системы управления. Постановка целей и планирование в организации. Характеристики целей. Содержание процесса планирования. Принципы планирования. Специфика планирования ИТ-проектов. Практическое применение теорий мотивации. Анализ мотивации персонала. Применение методов мотивации. Особенности мотивации ИТ-персонала. Реализация функции организации: задачи, принципы, этапы. Реализация функции контроля: объекты, принципы, виды, этапы контроля.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=17698
2.2	Новая парадигма управления	Кардинальные изменения в бизнесе и управлении. Формирование стратегического видения. Разработка миссии и стратегии организации.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=17698
2.3	Технология управления (управленческий процесс).	Устранение коммуникационных барьеров. Совершенствование формальных каналов коммуникации. Учет свойств средств коммуникации при решении типовых задач управления. Анализ коммуникационной сети. Различные типы проблем и решений. Процесс принятия решения. Методы разработки управленческих решений.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=17698
2.4	Организация системы менеджмента	Характеристики организационных структур управления. Ситуационные факторы и организационные структуры управления. Достоинства и недостатки различных типов организационных структур управления. Организация управления ИТ-проектами. Алгоритм и методы проектирования организационной структуры управления.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=17698
2.5	Социально-психологические аспекты управления	Источники власти. Оценка стиля руководства. Применение моделей ситуационного лидерства. Этика менеджмента и социальная ответственность организации. Влияние группы на поведение и установки работников. Преимущества и недостатки командной работы. Процесс формирования команд. Причины конфликтов. Применение структурных методов управления конфликтом. Стили разрешения межличностного конфликта. Специфика партисипативного управления. Преимущества и недостатки партисипативного управления. Принципы и этапы делегирования.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=17698
2.6	Эффективность менеджмента	Показатели эффективности управления и подходы к их определению. Направления повышения эффективности управления предприятием.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=17698

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего

1	Теоретико-методологические основы управления	4		6	10	20
2	Новая парадигма управления	2		6	10	18
3	Технология управления (управленческий процесс).	2		6	10	18
4	Организация системы менеджмента	2		6	10	18
5	Социально-психологические аспекты управления	4		4	10	18
6	Эффективность менеджмента	2		4	10	16
	Итого:	16		32	60	108

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При использовании дистанционных образовательных технологий и электронного обучения выполнять все указания преподавателей, вовремя подключаться к online занятиям, ответственно подходить к заданиям для самостоятельной работы

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Кафидов В. В. Современные концепции управления=Modern management concepts : учебник / В. В. Кафидов. – Москва : Креативная экономика, 2020. – 442 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599510
2.	Марусева И.В. Современный менеджмент (классический и прикладной аспекты) : учебное пособие / И.В. Марусева .— Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018 .— 540 с. — <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494455 >.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3.	Кравец М.А. Менеджмент в сфере ИТ : учебно-методическое пособие / М.А. Кравец, Б.Э. Гаджиметов, О.А. Зенкова ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2020 .— 69 с.
4.	Менеджмент организации : учебник / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119
5.	Петренко Е. С. Современные инструменты тайм-менеджмента=Modern time-management tools : учебное пособие / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 86 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599621
6.	Пыряев В. В. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений при интеграции культуры, психологии, логики : монография / В.В. Пыряев .— Москва Берлин : Директ-Медиа, 2018 .— 271 с.— <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485233 >.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Ресурс
7.	https://edu.vsu.ru/
8.	http://www.lib.vsu.ru
9.	http://biblioclub.ru
10.	http://www.e-library.ru
11.	http://www.ibooks.ru

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1.	Герчикова И. Н. Менеджмент : практикум : учебное пособие / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 800 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684941
2.	Понуждаев Э. А. Основы менеджмента : учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, М. Э. Семенова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 406 с. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ), электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

При реализации дисциплины могут использоваться технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии на базе портала edu.vsu.ru, а также другие доступные ресурсы сети Интернет

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

394018, г. Воронеж, площадь Университетская, д. 1, корпус 1а, ауд. 380

Учебная аудитория: специализированная мебель, компьютер преподавателя i3-3240-3,4ГГц, монитор с ЖК 17", мультимедийный проектор, экран

ПО: ОС Windows v.7, 8, 10, Набор утилит (архиваторы, файл-менеджеры), LibreOffice v.5-7, Foxit PDF Reader

19. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Теоретико-методологические основы управления	ПК-7	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3	Доклад, практическое задание
2.	Новая парадигма управления	ПК-7	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3	Доклад, практическое задание
3.	Технология управления (управленческий процесс).	ПК-7	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3	Доклад, практическое задание
4.	Организация системы менеджмента	ПК-7	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3	Доклад, практическое задание
5.	Социально-психологические аспекты управления	ПК-7	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3	Доклад, практическое задание
6.	Эффективность менеджмента	ПК-7	ПК-7.1 ПК-7.2 ПК-7.3	Доклад, практическое задание
Промежуточная аттестация форма контроля – зачет с оценкой				Перечень вопросов Практическое задание

20 Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1 Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: практическое задание, доклад.

Практические задания

Тема 1. Теоретико-методологические основы управления.

Задание 1. Определение менеджмента. Каждый студент находит поправившее ему определение менеджмента. На занятии выявляются общее и различия в определениях. Делается анализ возникших отличий в определениях.

Задание 2. Принципы менеджмента. Содержание задания: каждый студент разрабатывает не менее четырех принципов менеджмента для конкретной или виртуальной организации, используя принципы Ч. Барнарда, М. Вебера, О.С. Виханского, П. Друкера, Г. Минцберга, У. Оучи, У. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, Х. Эмерсона и других классиков менеджмента.

Затем осуществляется обсуждение каждого предложения и выработка принципов менеджмента, наиболее актуальных для современного ИТ-предприятия.

Задание 3. ИТ-компания сочетает работу ИТ-персонала в офисе и на дому, сотрудники компании поддерживают дистанционно работу разнообразного программного обеспечения клиентов, поддерживают работу сайтов предприятий. Руководство считает необходимым улучшить систему контроля за работой своих сотрудников. Все сотрудники предприятия всегда для работы пользуются компьютером с установленной программой Skype (всегда знает статус присутствия пользователя). На основе анализа работы сервера Skype руководство теперь получает следующую информацию: время прихода в офис; время начала и окончания обеденного перерыва; время ухода; сколько всего часов было отработано; работал ли сотрудник вечером из дома.

Что позволит улучшить данная система, а чего она не позволит сделать? Можно ли еще улучшить систему контроля?

Тема 2. Новая парадигма управления.

Задание 1. Сформулируйте миссию, видение и стратегию для небольшого предприятия, занимающегося автоматизацией бухгалтерского учета в г. Воронеже.

Задание 2. Сформулируйте миссию, видение и стратегию для крупного предприятия, занимающегося производством и распространением интернет игр.

Задание 3. Малое предприятие (численность сотрудников – 8 человек) оказывает услуги по диагностике и ремонту автомобилей. Оно оказывает следующие услуги: техническое обслуживание автомобиля, компьютерную диагностику, ремонт автомобиля, обработку механических частей специальным составом, замену и ремонт электронных частей автомобиля. Анализ внешней и внутренней среды позволил выделить угрозы и возможности внешней среды, сильные и слабые стороны предприятия.

	Возможности внешней среды 1) Увеличение количества автомобилей 2) Программа модернизации малого бизнеса 3) Развитие технологии ремонта	Угрозы внешней среды 1) Возрастающая конкуренция 2) Улучшение качества выпускаемых автомобилей 3) Повышение цен на сырье и материалы у поставщиков
Сильные стороны 1) Новое современное оборудование 2) Высокое качество оказываемых услуг 3) Квалифицированный персонал 4) Минимальные временные затраты	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1) Слабая рекламная компания 2) Отсутствие некоторых услуг 3) Недостаточные маркетинговые исследования.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Предложите возможные стратегические альтернативы в поля СИВ, СИУ, СЛВ и СЛУ.

Тема 3. Технология управления (управленческий процесс)»

Задание 1. Упражнение позволяет принять решение в групповой дискуссии и понять различие между программированными и непрограммированными решениями.

Процедура. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программированными или нет.

Список решений.

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Определение годового задания для ассистента профессора.
7. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
8. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Задание 2. В организации «Бюрократическая» существуют серьезные проблемы с внедрением инноваций, при этом рядовые сотрудники все-таки подают рационализаторские предложения. Информация от сотрудников различных отделов поступает вначале к руководителям подразделений, в которых непосредственно работают сотрудники. После одобрения руководителем отдела рационализаторское предложение поступает на рассмотрение руководителя службы развития и инноваций, который еженедельно собирает коллегиальное совещание сотрудников своего подразделения по предложениям. После одобрения, полученного на данном совещании, оно выносится на ежемесячный общий совет по стратегическому развитию и инновациям, где и получает окончательное одобрение или отклоняется. На всех этапах для «ускорения процесса» отсутствует обратная связь, т.е. не сообщается, почему были отклонены те или иные предложения.

Как бы вы изменили данный канал коммуникации, чтобы инноваций стало больше?

Задание 3. Вам, как секретарю, необходимо оповестить всех руководителей филиалов о собрании, которое должно состояться в головном офисе через неделю, и на котором руководители филиалов должны присутствовать. Какое из коммуникационных средств вы предпочтете? Почему?

- а) общение лицом к лицу;
- б) телефон;
- в) электронная почта;
- г) корпоративный сайт;
- д) корпоративный ежеквартальный журнал;
- е) бумажный документ.

Будете ли вы дублировать сообщение, воспользовавшись другим средством коммуникации? Положительный или отрицательный ответ необходимо обосновать.

Тема 4. Организация системы менеджмента.

Задание 1. В чем состоит основная суть организационного проектирования? Чем организационное проектирование отличается от организационной рационализации? Приведите основные этапы процесса организационного проектирования и раскройте содержание каждого этапа.

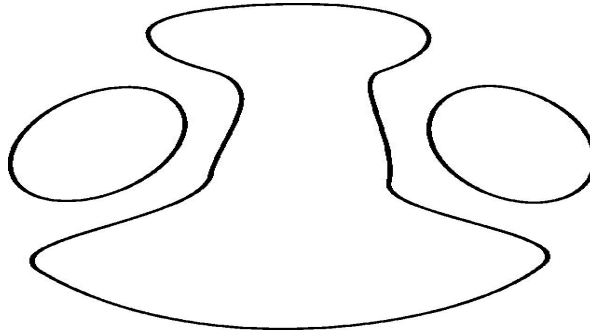
Задание 2. Первичный - наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия - прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

Задание 3. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

Задание 4. Изучить научный подход Г. Минцберга к построению организационной структуры организации. После выполнения задания студенты должны знать: механизмы координации; организационные части; составляющие функционирования организации; типы организаций по Г. Минцбергу.



Вопросы к заданию

1. Укажите название частей организации и приведите примеры подразделений в соответствующих областях диаграммы, изображенной на рис.
2. Поясните, что представляет собой координация.
3. Является ли стандартизация знаний одним из механизмов координации?
4. Назовите основной координационный механизм в адхократии.
5. Назовите основной координационный механизм в профессиональной бюрократии.
6. Назовите основной координационный механизм в простой структуре.
7. Назовите основной координационный механизм в дивизиональной форме.
8. Отражает ли органиграмма все аспекты функционирования организации?

Задание 5. Ваша компания занимается разработкой сайтов и их продвижением для предприятий малого и среднего бизнеса, число заказчиков пока невелико (10-20 сайтов в месяц). Предложите организационную структуру, обоснуйте необходимость каждого сотрудника, определите его должностные обязанности.

Тема 5. Социально-психологические аспекты управления.

Задание 1. Проанализируйте отношение к конфликтам в организациях А, Б, В. Определите, в какой из этих организации отношение к конфликтам основывается на научных представлениях.

В организации А считают, что конфликтов не должно быть, поэтому и руководители, и подчиненные стремятся устранить все, что ведет к конфликтам.

В организации Б считают, что конфликты подлежат обсуждению и анализу. Необходимо выявить лежащие в их основе причины и, насколько возможно, устранить или разрешить их. Если это невозможно, об этом говорить открыто, объявляется на собраниях с участием всего коллектива. Ведется поиск приемлемого для всех участников конфликта решения.

В организации В существует порядок разбора конфликтов высшим руководством; Обычно вышестоящее руководство или непосредственный руководитель разбирает конфликты. Принимается решение, обязательное для всех участников конфликта. Иногда конфликт может и дальше скрыто тлеть, но ему не дают развиваться административным путем. Дайте обоснование выбранному варианту.

Задание 2. Конкретная ситуация «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 аудитора 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

неприменно 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.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

Тема 6. Эффективность менеджмента.

1. Предприятие ИТ-сферы разрабатывает принципиально новую CRM-систему, которая может быть продана не только на внутреннем, но и внешнем рынке? Предположительно система не будет иметь аналогов, ее концепция интересна потребителям, рынок данных программам продуктов динамично растет. Затраты на разработку CRM-системы подсчитаны лишь примерно, поскольку это инновационный продукт. По каким показателям можно оценить эффективность принятого решения в отношении разработки нового продукта? Насколько важен точный расчет затрат на разработку продукта в данном случае?

2. Предприятие занимается обслуживанием выделенных ему участков железной дороги? По каким показателям будет оцениваться ее эффективность?

Описание технологии проведения

Обучающиеся выполняют выданные задания, дают развернутое пояснение хода решения задания

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания практических заданий используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания	Шкала оценок
Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он полностью решил практическое задание, активно участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, аргументирует свою точку зрения, показывает полное знание теоретического материала.	<i>Отлично</i>
Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он не полностью решил практическое задание, допустил незначительные ошибки, активно участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, аргументирует свою точку зрения, показывая частичное знание теоретического материала.	<i>Хорошо</i>
Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он частично решил задание, сделал ряд ошибок в задании, участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, пытается аргументировать свою точку зрения, имеет начальные знания по предмету.	<i>Удовлетворительно</i>
Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не решил задание, не участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, не пытается аргументировать свою точку зрения.	<i>Неудовлетворительно</i>

Темы докладов

Тема 1. Теоретико-методологические основы управления

- 1.1 Ситуационный подход в управлении
- 1.2 Разработка системы управления предприятием.
- 1.3 Антикризисное управление в России.
- 1.4 Школа научного управления.
- 1.5 Школа административного управления.
- 1.6 Школа человеческих отношений.
- 1.7 Методология разработки бизнес-плана

Тема 2. Новая парадигма управления

- 2.1 Актуальные тренды и проблемы зарубежного менеджмента
 - 2.2 Проблемы формирования и реализации стратегии в нестабильной деловой среде
 - 2.3 Стратегический менеджмент в России и за рубежом.
 - 2.4 Управление знаниями в ИТ-организации.
 - 2.5 Методы повышения конкурентоспособности организации.
 - 2.6 Методы разработки инновационных проектов. Использование стартапов.
 - 2.7 Проблемы планирования и реализации ИТ-проектов
- Тема 3. Технология управления (управленческий процесс).

- 3.1 Коммуникации и коммуникационные барьеры.
- 3.2 Использование информационных технологий в управлении предприятиями.
- 3.3 Оценка рисков управленческих решений.

Тема 4. Организация системы менеджмента

- 4.1 Аутсорсинг в ИТ-организации
- 4.2 Сетевые организационные структуры: основные понятия, признаки, виды и роль в современной экономике
- 4.3 Проблемы реализации матричных структур

Тема 5. Социально-психологические аспекты управления

- 5.1 Эффективная система мотивации персонала организации.
 - 5.2 Современные методы и формы оплаты труда на предприятиях.
 - 5.3 Конфликты в коллективе и пути их разрешения.
 - 5.4 Социальный менеджмент на российских предприятиях.
 - 5.5 Формирование команд в организациях.
 - 5.6 Формирование и поддержание корпоративной культуры
6. Эффективность менеджмента
- 6.1 Проблемы оценки эффективности руководителей
 - 6.2 Система сбалансированных показателей
 - 6.3 Оценка организации на основе критериев премий качества

Описание технологии проведения

Обучающийся готовится к докладу по выбранной теме, анализирует разные точки зрения, готовит презентационный материал, выступает с докладом, отвечает на вопросы

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания доклада используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания	Шкала оценок
Оценка «отлично» выставляется обучающемуся в случае подготовки структурированного сообщения, отражающего полный перечень различных точек зрения по данному вопросу, а также аргументированных ответов на дополнительные вопросы.	<i>Отлично</i>
Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если его сообщение отражает большую часть многообразия концепций и подходов по данной теме, по большей части вопросов обучающийся дает аргументированные ответы.	<i>Хорошо</i>
Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся в случае	<i>Удовлетворительно</i>

подготовки сообщения содержащего только одну точку зрения, аргументация ответов обучающимся не производится.	
Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не подготовил доклад или не может ответить на поставленные вопросы.	<i>Неудовлетворительно</i>

20.2 Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: вопросов к зачету, практического задания.

Перечень вопросов к зачету

1. Сущность управленческой деятельности. Роли менеджера.
2. Система управления: содержание и взаимосвязь ключевых элементов.
3. Сущность и содержание новой парадигмы управления.
4. Планирование как функция менеджмента. Принципы планирования.
5. Система планов организации.
6. Стратегическое видение.
7. Стратегическое планирование.
8. Миссия и цели организации.
9. Смысл и эволюция понятия мотивация.
10. Теории содержания мотивации.
11. Теории процесса мотивации.
12. Методы мотивации.
13. Особенности мотивации ИТ-персонала.
14. Контроль как функция менеджмента. Виды, этапы контроля
15. Принципы и правила делегирования.
16. Свойства управленческой информации.
17. Процесс коммуникации. Коммуникационные барьеры.
18. Информационные и коммуникационные технологии в управлении
19. Каналы и средства организационных коммуникаций.
20. Коммуникационная сеть: характеристики, типы
21. Документационное обеспечение управления: система, стандарты, технологии
22. Процесс принятия управленческого решения. Типы управленческих решений.
23. Модели принятия управленческих решений
24. Организация управленческого труда: современный взгляд
25. Силь и методы руководства.
26. Формирование групп.
27. Групповые эффекты: преимущества и угрозы
28. Место конфликтов в организационном развитии. Причины возникновения. Типология.
29. Типы организационных структур.
30. Основные характеристики структуры управления.
31. Проектирование ОСУ: алгоритм, методы
32. Организация управления ИТ-проектами
33. Методы разрешения конфликтов.
34. Преодоление сопротивления нововведениям.
35. Характеристики современного менеджера
36. Понятие и содержание власти. Источники власти.
37. Концепции ситуационного лидерства.
38. Социальная ответственность и этика.
39. Сущность и формы партисипативного управления.
40. Основные подходы к оценке эффективности.

Перечень практических заданий

1. Приведите примеры управленческой деятельности на верхнем и нижнем уровне управления. Дайте примеры реализации менеджерами межличностных и информационных ролей, ролей связанных с принятием решений.

2. У директора объединения в кабинете находится представитель завода, которому объединение поставляет ряд изделий по кооперации и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает соответствующее письмо. Не обладая необходимой информацией по существу вопроса, что вполне естественно, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Правильно ли он поступает?

3. Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома. Верно ли он поступает?

4. Из структурного подразделения документы поступают руководителю на подпись в трех экземплярах: один уйдет к адресату, второй возвратится в подразделение, третий останется у секретаря или в канцелярии. Третий экземпляр документа нужен для подстраховки. Администратор не убежден, что второй экземпляр быстро будет обнаружен в делах структурного подразделения, поэтому его тоже оставляет у секретаря. Правильный ли такой подход?

5. Приведите примеры оперативных и стратегических целей. Сформулированные цели должны удовлетворять следующим требованиям: конкретности, измеримости, ориентации во времени, достижимости.

6. Сформулируйте миссию ИТ-предприятия, которое занимается внедрением и сопровождением систем электронного документооборота на предприятиях г. Воронежа.

7. Сформулируйте миссию ИТ-предприятия, которое создает новые игры для интернет и стремится к глобальному лидерству на данном сегменте.

8. Для небольшого предприятия мебельного предприятия выполнен SWOT-анализ, в котором не приведены стратегические альтернативы. Предложите свои стратегические альтернативы для данного предприятия. Краткая характеристика предприятия: 1) специализируется на изготовлении корпусной мебели на заказ по индивидуальным проектам. При изготовлении корпусной и встраиваемой мебели фирмой используется высокотехнологичное оборудование ведущих немецких фирм; 2) численность сотрудников – 22 человека: директор, бухгалтер, администратор магазина (2 сотрудника); начальник цеха по изготовлению мебели, начальник отдела снабжения и складского хозяйства, водитель, сборщики (2 сотрудника), продавец-консультант (2 сотрудника), менеджер по снабжению, дизайнер (2 сотрудника), заведующий складом, конструктор, рабочие производственного цеха (6 сотрудников).

	Возможности	Угрозы
	<p>I. Рост спроса на мебель по индивидуальным заказам в среднеценовом и верхнеценовом сегментах рынка</p> <p>II. Возможность увеличить долю рынка за счет ослабления позиций основных конкурентов</p>	<p>I. Угроза появления новых конкурентов</p> <p>II. Рост цен в связи с инфляцией, который может привести к удорожанию продукции предприятия</p> <p>III. Возможное резкое снижение спроса в связи со второй волной мирового финансового кризиса</p>
Сильные стороны		
<p>1. Высокая квалификация персонала</p> <p>2. Высокое качество выпускаемой продукции</p> <p>3. Широкий ассортимент продукции и услуг</p> <p>4. Высокий уровень технической оснащенности</p>	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны		
<p>1. Крайне низкий уровень организации и реализации маркетинговых мероприятий на предприятии</p> <p>2. Отсутствие стратегического управления и планирования на предприятии</p>	Поле СЛВ	Поле СЛУ

9. Муниципальная страховая компания МСК — это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования: пенсии; несчастные случаи в транспорте; медицинские расходы.

Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы: клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги; несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом; расходы компании слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела: по управлению человеческими ресурсами; по жилью и транспорту; по юридическим проблемам; бухгалтерию.

Кроме центрального отдела, существуют: отдел компьютерного сервиса и обработки информации; отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

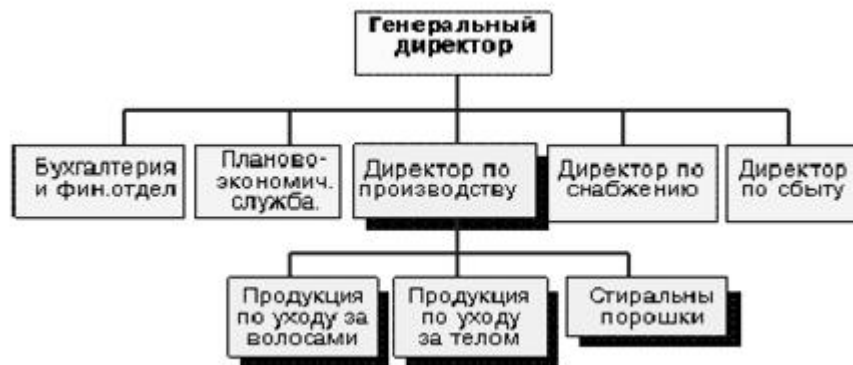
Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник): маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек); нововведение услуг (два человека); продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела); управление пенсиями (шесть человек); управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек); управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек); производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой. Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования. Нарисуйте ее.

Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?

10. Представленная структура имеет следующие недостатки: директор по производству имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять достаточное внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса; предприятие не способно оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно.



Определите к какому типу структур относится представленная структура, предложите изменения в текущую структуру управления.

11. Продавец Иванова А.И. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят. Продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями.

12. Предприятие химической промышленности заинтересовано в квалифицированных ИТ-сотрудниках, на предприятии есть отдел АСУП. Он состоит из трех секторов: сектор АСУТП – поддерживает бесперебойное функционирование автоматизированной системы управления технологическим процессом; сектор программирования – развивает программный комплекс предприятия (корпоративная информационно-управляющая система; 1С: бухгалтерия, программы технологической автоматизации и т.п.); сектор технического обслуживания – ремонтирует компьютерную технику, устанавливает программное обеспечение. Текущая текучесть сотрудников отдела АСУП находится на приемлемом уровне (4.9 %), но в сравнении с текучестью по предприятию (2.8 %) она выше. Исследование удовлетворенности показало, что факторы, играющие существенную роль в мотивации сотрудников российских предприятий (уровень заработной платы и содержанием выполняемой работы), в целом удовлетворяют сотрудников отдела АСУП. Более того большинство ИТ-сотрудников предприятия полностью удовлетворены данными факторами мотивации.

Стабильная высокая заработная плата является ключевым фактором для мотивации работника российского предприятия, то удовлетворенность данным аспектом характеризует предприятия как перспективное место работы. Средняя заработная плата в отделе АСУП составляет 30 тыс. руб., что является весьма высоким уровнем для данного города. Однако ИТ-сотрудники являются весьма дефицитной и проблемной для многих предприятий должностной позицией. У сотрудников отдела АСУП есть возможность уйти: в местные компании занимающиеся ИТ-услугами, перейти в перспективные ИТ-компании г. Москвы. Уровень менеджмента находится на достаточно высоком уровне, что позитивно

сказывается на удовлетворенности следующими факторами мотивации: отношением с администрацией; системой отбора и расстановки кадров; информирование о положении дел на заводе.

Однако весьма значимые факторы мотивации ИТ-сотрудников (возможность профессионального и должностного роста, возможность повышения квалификации, возможность реализовать свои творческие способности) не совсем удовлетворяют сотрудников отдела. Последние, учитывая полностью неудовлетворительные оценки (4.3 % как по возможности профессионального и должностного роста, так и по возможности повышения квалификации), могут являться причинами более высокой, чем в среднем по заводу текучести кадров. Производительность и мотивация труда ИТ-сотрудников, в особенности программистов, во многом зависит от удобного для них графика работы. Сотрудники отдела АСУП не обладают свободным графиком, а работают как и все остальные сотрудники заводоуправления.

Результаты опроса сотрудников в отношении социально-психологического климата.

Оценка социально-психологического климата

Должность (отдел)	Оценка, балл
Начальник отдела АСУП	+26
Сектор АСУТП	+24,8
Сектор программирования	+24,2
Сектор технического обслуживания	+12
Средняя оценка по всему коллективу	+20,2

Градации благоприятности климата

Уровень	Диапазон оценки	Расшифровка уровня
1	от +22 и более	высокая степень благоприятности климата
2	от +8 до +22	средняя степень благоприятности
3	от 0 до +8	слабая степень благоприятности
4	от 0 до -8	слабая степень неблагоприятности
5	от -8 до -22	средняя степень неблагоприятности
6	от -22 и менее	высокая степень неблагоприятности

В отделе применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Средний уровень составляет 30 тыс. руб., что является высокой заработной платой для данного города. Премиальные выплаты сотрудникам отдела АСУП в случае выполнения целевых показателей начисляются в размере 40 % от тарифного фонда заработной платы, такой высокий процент стимулирует сотрудников на выполнение поставленных задач.

Характеризуя социально-психологические методы мотивации сотрудников отдела АСУП, можно отметить социальную поддержку коллектива, значительное внимание к моральному поощрению руководством: развитие собственной базы отдыха; действует широкий спектр кружков и секций; завод активно поддерживает пенсионеров; заводские события широко освещаются в газете. При этом профессиональный и должностной рост, повышение квалификации являются наиболее слабо реализованными методами мотивации сотрудников отдела АСУП. Что в первую очередь обусловлено устаревшими информационными технологиями, применяемыми на предприятии, организацией исключительно внутриводских конкурсов, без выхода на отраслевой уровень, недостаточным вниманием к вопросам обучения сотрудников отдела АСУП.

Ответьте на ряд вопросов:

- 1) Какова критическая текучесть кадров на производственном предприятии? Превышена ли она на данном предприятии?
- 2) Что можно придумать в отношении реализации высших потребностей ИТ-специалистов (учитывая тот факт, что данное предприятие не ИТ-сферы)?
- 3) Что может быть причинами более низкого уровня социально-психологического климата сотрудников сектора технического обслуживания?

13. Генеральный директор крупного холдинга заподозрил, что его ИТ-директор плохо справляется со своими обязанностями и слишком часто выбивает дополнительные деньги на латание дыр для поддержки имеющихся ИТ-систем, а также не укладывается в установленные бюджетные рамки для новых проектов, списывая это на нерадивых подрядчиков. Пригласив независимых экспертов, он дал им поручение провести аудит текущего проекта внедрения MES-системы, а также двух завершенных. В ходе аудита выяснилось, что проекты были организованы крайне неэффективно, их результаты по многим позициям требовали доработки и коррекции. Проект внедрения был на грани провала, но благодаря вмешательству независимых экспертов удалось довести его до конца, продлив сроки лишь на две недели. Каковы действия должно предпринять руководство, в том числе и по совершенствованию системы контроля.

14. ИТ-компания сочетает работу ИТ-персонала в офисе и на дому, сотрудники компании поддерживают дистанционно работу разнообразного программного обеспечения клиентов, поддерживают работу сайтов предприятий. Руководство считает необходимым улучшить систему контроля за работой своих сотрудников. Все сотрудники предприятия всегда для работы пользуются компьютером с установленной программой Skype (всегда знает статус присутствия пользователя). На основе анализа

работы сервера Skype руководство теперь получает следующую информацию: время прихода в офис; время начала и окончания обеденного перерыва; время ухода; сколько всего часов было отработано; работал ли сотрудник вечером из дома. Что позволит улучшить данная система, а чего она не позволит сделать? Можно ли еще улучшить систему контроля?

15. Соотнесите функции управления и принимаемые решения. В последней графе таблицы укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Премирование сотрудников	
Определение цели организации	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития организации	
Распределение обязанностей между руководителями различных уровней управления	
Оценка и анализ удовлетворенности сотрудников	
Разработка способов измерения результатов работы	
Подтверждение результатов в достижении целей	

16. Вы хотите продвинуть свой проект постройки серии однотипных коттеджей. Через неделю инвестор и риэлтерская компания соберутся для просмотра проектов. Вы знаете, что ваши конкуренты подготовили выступления, которое снабжены красочными печатными материалами и поддерживаются слайдовыми презентациями. Какие из каналов восприятия задействовали ваши конкуренты, а какие не задействовали? Можно ли задействовать остальные каналы восприятия?

17. В организации среди сотрудников упорно ходят слухи о возможных массовых увольнениях. При этом почти все сотрудники начали подыскивать себе потенциальное место работы. Руководитель предприятия, узнав об этом, приказал своему заместителю выявить и уволить всех распространителей слухов. Как бы вы поступили на месте руководителя предприятия?

18. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программированными или нет.

Список решений.

1. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
2. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
3. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
4. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе
5. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы нового вузовского учебника.
6. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

19. Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу *«Уолл Стрит Джорнэл»*, «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда — и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт». Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эппл-II», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эппл-II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться. Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди» говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов.

Вопросы

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использует?
3. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

20. На должность руководителя отдела назначается молодой энергичный сотрудник со стороны. Большинство его подчиненных значительно старше его. Решения и установки молодого начальства многие сотрудники воспринимают негативно, так как они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение. Как можно решить данный конфликт? Каковы должны быть действия молодого руководителя? Каковы должны быть действия высшего руководства?

Пример контрольно-измерительного материала

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой экономики труда и основ управления
Дашкова Е.С.
__._.20__г.

Направление подготовки 09.04.02 Информационные системы и технологии
Дисциплина Б1.В.04 Современные проблемы менеджмента
Курс 1
Форма обучения Очная
Вид аттестации Промежуточная
Вид контроля Зачет с оценкой

Контрольно-измерительный материал № 2

1. Система управления: содержание и взаимосвязь ключевых элементов.
2. Сущность и формы партисипативного управления.
3. Практическое задание. ИТ-компания сочетает работу ИТ-персонала в офисе и на дому, сотрудники компании поддерживают дистанционно работу разнообразного программного обеспечения клиентов, поддерживают работу сайтов предприятий. Руководство считает необходимым улучшить систему контроля за работой своих сотрудников. Все сотрудники предприятия всегда для работы пользуются компьютером с установленной программой Skype (всегда знает статус присутствия пользователя). На основе анализа работы сервера Skype руководство теперь получает следующую информацию: время прихода в офис; время начала и окончания обеденного перерыва; время ухода; сколько всего часов было отработано; работал ли сотрудник вечером из дома. Что позволит улучшить данная система, а чего она не позволит сделать? Можно ли еще улучшить систему контроля?

Преподаватель _____ М.А. Кравец

Описание технологии проведения

Обучающемуся выдаётся КИМ, содержащий практическое задание и два теоретических вопроса. Обучающийся вначале излагает свой ответ на бланках документов для проведения аттестации, затем устно раскрывает теоретические вопросы и поясняет решение практического задания.

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания результатов обучения на зачете с оценкой используются следующие показатели:

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) умение связывать теорию с практикой;
- 3) умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований;
- 4) умение использовать теоретические знания принципов, методов, моделей менеджмента для решения практических задач в области менеджмента;
- 5) владение методами и современными технологиями управления при решении актуальных проблем управления организацией.

Для оценивания результатов обучения на зачете с оценкой используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».
Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания	Шкала оценок
Полное соответствие ответа обучающегося всем перечисленным показателям. Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом данной области науки, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических заданий.	<i>Отлично</i>
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы. Недостаточно продемонстрировано владение понятийным аппаратом, допускает ошибки при решении практических заданий.	<i>Хорошо</i>
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым двум из перечисленных показателей, обучающийся дает неполные ответы на дополнительные вопросы. Демонстрирует частичные знания понятийного аппарата, имеет не полное представление о менеджменте, допускает существенные ошибки при решении практических заданий.	<i>Удовлетворительно</i>
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки, не способен решать практические задания.	<i>Неудовлетворительно</i>

20.2.3 Тестирование

Задание раздела *Тестирование* рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.

Примеры тестовых заданий:

Тестовые задания

- Что является предметом труда работников управления?
 - информация
 - сырье, материалы
 - готовая продукция
 - ресурсы
- Численность работников, непосредственно подчиненных одному начальнику – это:
 - масштаб управления (охват контролем);
 - сложность управления;
 - уровень управления;
 - норма управления.
- Миссия компании в общем смысле – это:
 - то, что компания собирается делать и чем она хочет стать;
 - комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы;
 - разработка направлений деятельности и прогресса компании;
 - разработка концепции долгосрочного развития фирмы.
- Что входит в деловую среду предприятия:
 - конкуренты, поставщики, клиенты предприятия;
 - миссия предприятия;
 - демографическая ситуация в стране;
 - структура предприятия.
- Организационная стратегия «лидерство в низких издержках» используется:
 - для массового производства однородной продукции;

- б) при выпуске разнообразной продукции;
 - в) при выпуске особо модных товаров;
 - г) для предприятия отличающегося высоким качеством и инновационностью выпускаемой продукции.
6. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:
- а) мотивация;
 - б) организация;
 - в) действие;
 - г) координация.
7. Какая из структур в наибольшей степени способствует централизованному контролю, является эффективной при небольшом ассортименте продукции;
- а) линейно-функциональная;
 - б) матричная;
 - в) дивизиональная;
 - г) сетевая.
8. Генеральный директор получает информацию о выполнении работ от своего подчиненного. Что это за тип канала организационных коммуникаций?
- а) восходящий;
 - б) нисходящий;
 - в) горизонтальный;
 - г) неформальный.
9. Какими должны быть цели организации:
- а) конкретными, измеримыми, привязанными ко времени, достижимыми;
 - б) как можно более общими, тогда проще отчитаться в их выполнении;
 - в) как можно более близкими, тогда проще осуществлять контроль;
 - г) нацеленными исключительно на лидерство в отрасли.
10. К какому типу контроля относится процедура тестирования ИТ-сотрудников при приеме на работу в отношении знания языков программирования:
- а) упреждающий контроль;
 - б) сопутствующий контроль;
 - в) контроль по результатам;
 - г) контроль финансовых ресурсов.
11. Власть, возникающая вследствие высоких профессиональных знаний руководителя ИТ-подразделения, его компетенции – это:
- а) экспертная власть;
 - б) законная власть;
 - в) референтная власть;
 - г) власть, основанная на вознаграждении.
12. Формирование премиальных выплат по результатам работы всей компании относится к следующим методам разрешения конфликта:
- а) структура системы вознаграждений;
 - б) разъяснение требований к работе;
 - в) координационные и интеграционные механизмы;
 - г) общеорганизационные комплексные цели.

Задания с коротким ответом

1. Верно ли утверждение, что централизованное управление предусматривает передачу ответственности за ряд ключевых решений и соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией?

Ответ (да/нет)

2. Верно ли утверждение, что управление современной ИТ-компанией, основывается исключительно на экстраполяционном планировании?

Ответ (да/нет)

3. Верно ли утверждение, что стратегия сегодня воспринимается не только как долгосрочный план?

Ответ (да/нет)

4. Начальник отдела программирования придерживается авторитарного стиля руководства, который характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов. Все сотрудники отдела программирования обладают высокой квалификацией, они лояльны к компании, стремятся участвовать в ее развитии. Задания, которые решает отдел, обладают существенной сложностью и новизной.

Верно ли утверждение, что правильным в данном случае является применение авторитарного стиля руководства?

Ответ (да/нет)

5. Верно ли утверждение, что существование в организации неформальных коммуникаций является нормой в менеджменте?

Ответ (да/нет)

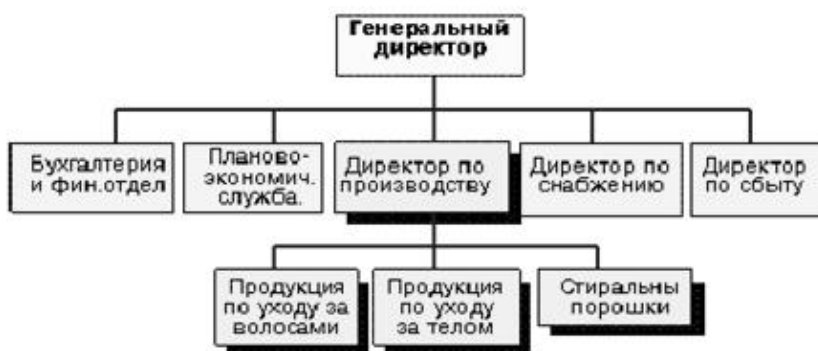
Задания с развернутым ответом

1. Каковы особенности поведения ИТ-специалиста, на которые должен обратить руководитель при реализации мотивационной функции?

2. Назовите и кратко опишите типы матричных структур встречающихся в управлении ИТ-предприятиями.

3. Каковы основные недостатки линейно-функциональных структур?

4. Представленная структура имеет следующие недостатки: директор по производству имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять достаточное внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса; предприятие не способно оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно.



Определите к какому типу структур относится представленная структура, предложите изменения в текущую структуру.

5. Назовите и поясните структурные методы разрешения организационных конфликтов?

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания результатов обучения используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся решил тест на 86-100%	Отлично
Обучающийся решил тест на 70-85%	Хорошо
Обучающийся решил тест на 50-69%	Удовлетворительно
Обучающийся решил тест на 49 % и менее	Неудовлетворительно