

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

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
*Экономики труда и основ управления*



А.А. Федченко  
30.05.2018г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.04 Теория и практика управления: современные проблемы**

- 1. Шифр и наименование направления подготовки:** 38.04.04 Государственное и муниципальное управление
- 2. Направление подготовки:** Управление социально-экономическим развитием территории
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** магистр
- 4. Форма обучения:** заочная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** экономики труда и основ управления
- 6. Составители программы:** Кравец Максим Александрович, к.ф.-м.н., доцент
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол №5 от 24.05.2018

---

*отметки о продлении*

**8. Учебный год:** 2018/2019

**Курс:** 1

**9. Цели и задачи учебной дисциплины:** Целью изучения дисциплины является формирование у студентов представлений (знаний) о методах формирования адекватных современным требованиям систем управления, умений и навыков эффективного решения возникающих при этом задач.

Основные задачи учебной дисциплины:

- формирование системного подхода («видения») к постановке и решению задач построения эффективных систем управления;
- формирование знаний и навыков владения методами управления на основе современной информационной технологии;
- овладение методами выбора рациональных организационных форм и организационного проектирования;
- овладение знаниями в области построения управленческих отношений, умениями оценивать подготовленность и эффективность менеджмента;
- формирование знаний, умения и навыков оценивания и повышения эффективности менеджмента.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** вариативная часть. Обязательная дисциплина.

Данная дисциплина, преподается в первом семестре первого курса, что предусматривает ее освоение без дополнительных знаний, формируемых в предшествующих дисциплинах.

Данная дисциплина необходима для результативного освоения следующих дисциплин: управление общественными отношениями; зарубежный опыт государственного и муниципального управления, муниципальное управление и местное самоуправление.

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

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ОК-2	Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	Знать: направления развития современного менеджмента в условиях глобализации и инновационного развития экономики. Уметь: системно мыслить в решении проблем управления. Владеть: постановки и решения проблем менеджмента с позиций системного подхода.
ПК-2	Владение организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях.	Знать: проблемы управления организационными изменениями; факторы конкурентоспособности компаний и принципы разработки стратегий конкуренции; методы и приемы управленческих технологий. Уметь: диагностировать и структурировать проблемы организации; применять на практике теоретические принципы, методы и модели менеджмента; формировать варианты управленческих решений, оценивать их и выбирать лучшие; общаться и участвовать в коллективных действиях, работать в командах. Владеть: методами организации, координации и контроля процессов управления; способами количественной оценки и прогнозирования последствий управленческих решений.

## 12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час — 2/72.

Форма промежуточной аттестации зачет

## 13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	Курс		
		Курс 1	№ курса	...
Аудиторные занятия	18	18		
в том числе: лекции	6	6		
практические	12	12		
лабораторные				
Самостоятельная работа	50	50		
Контроль	4	4		
Форма промежуточной аттестации (зачет – 0 час. / экзамен – __ час.)	0	0		
Итого:	72	72		

### 13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<b>1. Лекции</b>		
1.1	Введение в курс	Системы управления, основные понятия. Менеджмент как процесс. Место менеджмента в системе наук.
1.2	Новая (современная) парадигма управления	
1.2.1	Сущность стратегической парадигмы 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.
1.2.2	Стратегическое видение	Стратегическое видение. Актуализированные представления о целях (целеполагании) и стратегиях управления.
1.3	Технология управления (управленческий процесс). Динамика развития.	
1.3.1	Коммуникация	Информация, информационно-коммуникационные, технологии, информационные системы (современная организация). Документационное обеспечение управления: система, стандарты, технологии.
1.3.2	Управленческие решения	Управленческие решения: алгоритм и методы разработки, оценки и принятия (вариативного выбора). Требования к качеству. Цикл «разработка (принятие) – реализация-контроль».
1.4	Организация системы менеджмента	
1.4.1	Типология организаций и организационных структур	Типология организаций и организационных структур управления (ОСУ). Новые организационные формы (связи «новые формы предпринимательства – ОСУ», «технологии – структура», «стратегия-структура»).
1.4.2	Проектирование ОСУ	Проектирование ОСУ: алгоритм, методы, оценки.
1.5	Социально-психологические аспекты управления	
1.5.1	Современный менеджер	Социальная роль и теория качеств. Компетентностный подход. Система подготовки. Стилль и методы руководства. Лидерство. Авторитет. Угрозы: бюрократия, конформизм, коррупция. Организация управленческого труда:

		современный взгляд.
1.5.2	Социальные группы	Типология. Формальные и неформальные группы. Малая группа. Группирование и структура организаций. Формирование групп: мотивы, эффективный интервал; факторы, качества и характеристики; условия. Команды: свойства, преимущества. Групповая динамика. Цикл, управление развитием. Зрелость. Групповые эффекты: преимущества и угрозы.
1.5.3	Управление конфликтами	Место конфликтов в организационном развитии. Причины возникновения. Типология. Управление. Цикл (процесс) возникновения, развития и разрешения конфликта. Методы разрешения. Конфликты «изменение – сопротивление». Алгоритм реализации изменений и преодоление сопротивления. Оценки приобретений и потерь в результате разрешения конфликтов.
1.5.4	Социальная ответственность бизнеса (менеджмента)	Бизнес и общество. Концепции корпоративной социальной ответственности (КСО). Комплекс норм (структура) КСО. Социальные стандарты. КСО. Концепция «Достойный труд». Мировая и российская практики.
1.5.5	Участие работников в управлении (партиципативное управление – ПУ).	Власть и управление. Сущность и эффект ПУ. Мотивы и источники. Нормативные основания, российское законодательство о ПУ. Формы ПУ. Социальное партнерство. Делегирование полномочий. Общественные институты Мировой и российский опыт.
1.5.6	Управление социальным развитием	Критерии уровня социального развития организаций. Целеполагание и планирование (стратегическое, тактическое). Организация. Оценки.
1.6	Эффективность менеджмента	Качество и эффективность менеджмента. Основные подходы к оценке эффективности (целевой, ресурсный). Критерии (общие и частные) и методы оценки. Барьеры достижения эффекта. Зависимость. «Культура– стратегия– эффективность».
<b>2. Практические занятия</b>		
2.1	Введение в курс	Системы управления, основные понятия. Менеджмент как процесс. Место менеджмента в системе наук.
2.2	Новая (современная) парадигма управления	
2.2.1	Сущность стратегической парадигмы 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.
2.2.2	Стратегическое видение	Стратегическое видение. Актуализированные представления о целях (целеполагании) и стратегиях управления.
2.3	Технология управления (управленческий процесс). Динамика развития.	
2.3.1	Коммуникация	Информация, информационно-коммуникационные, технологии, информационные системы (современная организация). Документационное обеспечение управления: система, стандарты, технологии.
2.3.2	Управленческие решения	Управленческие решения: алгоритм и методы разработки, оценки и принятия (вариативного выбора). Требования к качеству. Цикл «разработка (принятие) – реализация-контроль».
2.4	Организация системы менеджмента	
2.4.1	Типология организаций и организационных структур	Типология организаций и организационных структур управления (ОСУ). Новые организационные формы (связи «новые формы предпринимательства – ОСУ», «технологии – структура», «стратегия-структура»).
2.4.2	Проектирование ОСУ	Проектирование ОСУ: алгоритм, методы, оценки.
2.5	Социально-психологические аспекты управления	
2.5.1	Современный менеджер	Социальная роль и теория качеств. Компетентностный подход. Система подготовки. Стилль и методы руководства. Лидерство. Авторитет. Угрозы: бюрократия, конформизм,

		коррупция. Организация управленческого труда: современный взгляд.
2.5.2	Социальные группы	Типология. Формальные и неформальные группы. Малая группа. Группирование и структура организаций. Формирование групп: мотивы, эффективный интервал; факторы, качества и характеристики; условия. Команды: свойства, преимущества. Групповая динамика. Цикл, управление развитием. Зрелость. Групповые эффекты: преимущества и угрозы.
2.5.3	Управление конфликтами	Место конфликтов в организационном развитии. Причины возникновения. Типология. Управление. Цикл (процесс) возникновения, развития и разрешения конфликта. Методы разрешения. Конфликты «изменение – сопротивление». Алгоритм реализации изменений и преодоление сопротивления. Оценки приобретений и потерь в результате разрешения конфликтов.
2.5.4	Социальная ответственность бизнеса (менеджмента)	Бизнес и общество. Концепции корпоративной социальной ответственности (КСО). Комплекс норм (структура) КСО. Социальные стандарты. КСО. Концепция «Достойный труд». Мировая и российская практики.
2.5.5	Участие работников в управлении (партиципативное управление – ПУ).	Власть и управление. Сущность и эффект ПУ. Мотивы и источники. Нормативные основания, российское законодательство о ПУ. Формы ПУ. Социальное партнерство. Делегирование полномочий. Общественные институты Мировой и российский опыт.
2.5.6	Управление социальным развитием	Критерии уровня социального развития организаций. Целеполагание и планирование (стратегическое, тактическое). Организация. Оценки.
2.6	Эффективность менеджмента	Качество и эффективность менеджмента. Основные подходы к оценке эффективности (целевой, ресурсный). Критерии (общие и частные) и методы оценки. Барьеры достижения эффекта. Зависимость. «Культура – стратегия–эффективность».

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)			
		Лекции	Практическое	Самостоятельная работа	Всего
1	Введение в курс.	1	2	8	11
2	Новая (современная) парадигма управления.	1	2	8	11
3	Технология управления (управленческий процесс). Динамика развития	1	2	8	11
4	Организация системы менеджмента.	1	2	8	11
5	Социально-психологические аспекты управления	1	2	8	11
6	Эффективность менеджмента.	1	2	10	13
Итого:		6	12	50	68

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

для освоения дисциплины необходимо работать с материалами лекций, готовить доклады по заданной тематике, решать задачи и кейсы.

**15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины** (список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Веснин, В.Р. Менеджмент в схемах и определениях / В.Р. Веснин .— Москва: Проспект, 2015 .— 125 с. —<URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=251692">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=251692</a> >.
2	Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов .— 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2017 .— 653 с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Дафт, Р.Л. Менеджмент = Management : [учебник для слушателей, обуч. по программе "Мастер делового администрирования"] : пер. с англ. / Ричард Дафт .— 8-е изд. — СПб.: Питер, 2010 .— 799 с.
4	Емельянова, Ольга Яковлевна. Креативный менеджмент: учебное пособие / О.Я. Емельянова, И.В. Шершень .— Воронеж : Новый взгляд, 2012 .— 213 с.
5	Макаров В.М. Менеджмент : учебное пособие / В.М. Макаров, Г.В. Попова .— СПб: Питер, 2011 .— 255 с.
6	Тебекин, А.В. Менеджмент организации: учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев .— 4-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2011 .— 418 с.

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

№ п/п	Источник
10	Электронный каталог Научной библиотеки ВГУ – <a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a>

**16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы**

№ п/п	Источник
1	Программа, фонд оценочных средств (включающий комплекс задач по дисциплине) на moodle.vsu

**17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)**

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Медиапроектор, ноутбук

**19. Фонд оценочных средств:**

**19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения**

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ОК-2. Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую	Знать: направления развития современного менеджмента в условиях глобализации и инновационного развития экономики.	1 Введение в курс. 2 Новая (современная) парадигма управления. 3 Технология управления (управленческий процесс). Динамика	Круглый стол

ответственность за принятые решения		развития 4 Организация системы менеджмента. 5 Социально-психологические аспекты управления 6 Эффективность менеджмента.	
	Уметь: системно мыслить в решении проблем управления.	1 Введение в курс. 2 Новая (современная) парадигма управления. 3 Технология управления (управленческий процесс). Динамика развития 4 Организация системы менеджмента. 5 Социально-психологические аспекты управления 6 Эффективность менеджмента.	Комплект разноуровневых задач
	Владеть: постановки и решения проблем менеджмента с позиций системного подхода	1 Введение в курс. 2 Новая (современная) парадигма управления. 3 Технология управления (управленческий процесс). Динамика развития 4 Организация системы менеджмента. 5 Социально-психологические аспекты управления 6 Эффективность менеджмента.	Комплект разноуровневых задач
ПК-2. Владение организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях.	Знать: проблемы управления организационными изменениями; факторы конкурентоспособности компаний и принципы разработки стратегий конкуренции; методы и приемы управленческих технологий.	1 Введение в курс. 2 Новая (современная) парадигма управления. 3 Технология управления (управленческий процесс). Динамика развития 4 Организация системы менеджмента. 5 Социально-психологические аспекты управления 6 Эффективность менеджмента.	Круглый стол Темы сообщений
	Уметь: диагностировать и структурировать проблемы организации; применять на практике теоретические принципы, методы и модели менеджмента; формировать варианты управленческих решений, оценивать их и выбирать лучшие; общаться и участвовать в коллективных действиях, работать в командах.	1 Введение в курс. 2 Новая (современная) парадигма управления. 3 Технология управления (управленческий процесс). Динамика развития 4 Организация системы менеджмента. 5 Социально-психологические аспекты управления 6 Эффективность менеджмента.	Комплект разноуровневых задач и заданий

	Владеть: методами организации, координации и контроля процессов управления; способами количественной оценки и прогнозирования последствий управленческих решений.	1 Введение в курс. 2 Новая (современная) парадигма управления. 3 Технология управления (управленческий процесс). Динамика развития 4 Организация системы менеджмента. 5 Социально-психологические аспекты управления 6 Эффективность менеджмента.	Комплект разноуровневых задач и заданий
<b>Промежуточная аттестация</b>			КИМ

## 19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Для оценивания результатов обучения на зачете используются следующие показатели:

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом: функции управления; система управления; стратегическое видение; проектирование организационной структуры.
- 2) умение выявлять особенности управленческой деятельности, обобщать данную информацию и представлять ее в форме доклада/выступления;
- 3) умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований;
- 4) владение методами проведения исследования перспективных технологий и методов управления;
- 5) владение навыками представлять результаты проведенного по вопросам современных тенденций управления исследования.

Для оценивания результатов обучения на зачете применяется два вида оценок: «зачтено», «не зачтено». Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Правильный ответ дан на 50 % и более тестовых вопросов	<i>Высокий уровень</i>	<i>Зачтено</i>
Правильные ответы составляют менее 50 % вопросов.	<i>Низкий уровень</i>	<i>Не зачтено</i>

## 19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### 19.3.1 Перечень вопросов к зачету

1. Конфликтные модели в теории и практике менеджмента
2. Современные проблемы реализации принципа полномочий и компетентности
3. Стратегическое видение
4. Партисипативный менеджмент в современных организациях
5. Демократизация управления как объективное требование совершенствования технологии менеджмента в современных условиях
6. Роль организационной культуры в управлении предприятием. Функции организационной культуры.



7. Эффективное и рациональное управление
8. Эволюция внешней среды.
9. Информационные и коммуникационные технологии в управлении
10. Модели принятия управленческих решений
11. Свойства управленческой информации
12. Организация управленческого труда: современный взгляд
13. Межорганизационное взаимодействие
14. Стиль и методы руководства
15. Формирование групп: мотивы, эффективный интервал; факторы, качества и характеристики; условия.
16. Современные методы и формы оплаты труда на предприятиях
17. Групповые эффекты: преимущества и угрозы
18. Место конфликтов в организационном развитии. Причины возникновения. Типология
19. Система управления: содержание и взаимосвязь ключевых элементов
20. Проектирование ОСУ: алгоритм, методы, оценки
21. Концепции корпоративной социальной ответственности (КСО)
22. Современные информационные системы (ERP, CRM)
23. Стратегическое управление способностями компании
24. Управление изменениями
25. Методы разрешения конфликтов
26. Развитие творческого мышления менеджеров. Необходимость и потребность
27. Преодоление сопротивления нововведениям. Современные методы, тенденции, практика
28. Миссия и цели организации
29. Характеристики современного менеджера
30. Формы партисипативного управления
31. Компетентностный подход в управлении
32. Процесс принятия управленческого решения
33. Уровни конфликта в организации. Структурные методы управления конфликтами
34. Процесс коммуникации. Типы коммуникаций в организации
35. Сущность управленческой деятельности. Роли менеджера
36. Лидер и менеджер
37. Концепции ситуационного лидерства
38. Этика и современное управление
39. Смысл и эволюция понятия мотивация
40. Концепции лидерского поведения
41. Основные подходы к оценке эффективности (целевой, ресурсный)
42. Новые организационные формы

Для оценивания результатов обучения на зачете используется – зачтено, не зачтено. Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Оценку «зачтено» заслуживает студент, который демонстрирует владение понятийным аппаратом, отвечает правильно на теоретические вопросы, составляющие основу сдаваемого курса. Ответ должен быть содержательным, раскрывать суть вопроса. Студент должен продемонстрировать понимание излагаемых им ответов, уметь отвечать на заданные дополнительные вопросы.	<i>Высокий уровень</i>	<i>Зачтено</i>
Оценку «не зачтено» заслуживает студент, который при ответе обнаруживает существенные пробелы в знании основного учебно-программного материала, не отвечает на теоретические вопросы, составляющие основу сдаваемого курса, если в ходе ответа демонстрирует грубые ошибки, противоречащие азам изучаемого курса, и нет ответов на дополнительные уточняющие вопросы	<i>Низкий уровень</i>	<i>Не зачтено</i>

### 19.3.2 Перечень практических заданий

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.

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.

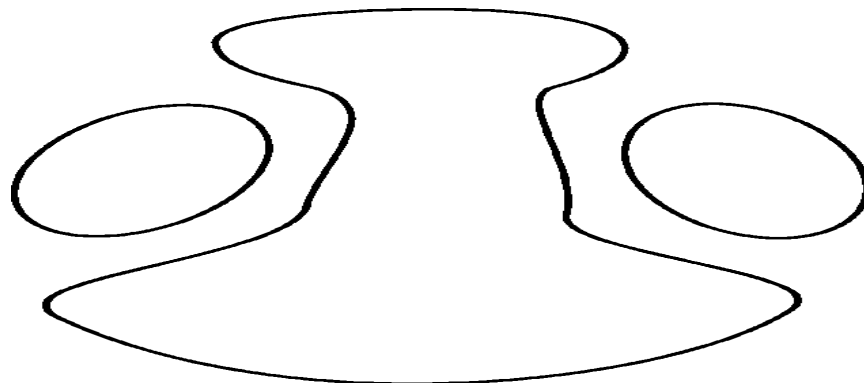
3. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и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

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

4. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один-два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Какой тип организационной структуры описан?

5. 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?

#### Порядок выполнения задания

Группа разбивается на пять подгрупп, каждая из которых представляет один из подходов Г. Минцберга к построению организационной структуры (простая структура, механистическая бюрократия, профессиональная бюрократия, дивизиональная структура, адхократия)

Соответствующие подгруппы проектируют работу организации согласно одному из пяти типов по Минцбергу.

6. Изучите предлагаемую конкретную ситуацию и ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа

**«Муниципальная страховая компания:  
проектирование новой организационной структуры»**

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.

#### *Вопросы для обсуждения ситуации*

1. Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования. Нарисуйте ее.
2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?

7. Это случилось в одном из райпо. Три работника торгового отдела одновременно подали заявление об увольнении с работы по собственному желанию.

Отдел занимал хорошее положение площадью 40 кв.м. из двух комнат: одну комнату (8 кв. м.) занимал начальник отдела, во второй комнате работало 8 человек.

Состав работников отдела следующий: начальник отдела Малышева И.Н. - 38 лет, работники отдела: Козьякона А.П. - 30 лет, Лазарева СИ. - 46 лет, Офицерова О.Ф. - 25 лет, Егорова Н.П. - 49 лет, Большова Е.И. - 54 года, Артемова И.В. - 20 лет, Денисенко Л.Р. - 27 лет. Все имеют высшее или среднее специальное образование, соответствующее профилю работы в отделе.

После бесед с этими работниками, а так же с сотрудниками данного отдела руководству райпо удалось выяснить причины желаний переменить место работы. В них можно выделить три момента.

#### 1. Стиль работы Малышевой И.Н.

Малышева И.Н. считала, что самое главное для руководителя - это четко и понятно давать задания, а потом контролировать их выполнение. Обсуждение же заданий с подчиненными и вступление с ними в более тесные контакты она считала излишним, ей хотелось быть более строгим и требовательным руководителем.

Молодежь отдела еще мирилась с установившемся стилем работы своего руководителя и ее взаимоотношениями с работниками отдела. Они не особенно стремились проявлять инициативу в выполнении в выполнении заданий. Часто у молодых работников подход к выполнению своих обязанностей был формальным: сделать только то, что давало возможность отчитаться перед начальником отдела.

По иному воспринимали стиль работы Малышевой старшие по возрасту работники. Они были, исполнительными, но официальный тон общения с ними был им не; по душе. Они хотели больше знаков

внимания со стороны руководителя, признания их опыта работы, согласования с ними практических вопросов, решаемых в отделе.

## 2. Взаимоотношения руководителя отдела с Денисенко.

Малышева очень ценила этого молодого работника. Денисенко была грамотным товароведом, хорошо знающим свою группу товаров и владеющим методами экономической статистики, учета, анализа и планирования, стремящимся к оригинальному решению возникающих проблем. Малышева выделяла ее среди других работников, подолгу беседовала с ней у себя в кабинете. Она была опытным работником со значительным стажем работы в этом райпо, и ей Интересно было поговорить с мыслящим молодым специалистом. Когда требовалось послать кого-нибудь на научно-практическую конференцию, на совещание по обмену передовым опытом по вопросам, которые решает коллектив отдела, обычно посылали Денисенко. Это не нравилось некоторым работникам отдела, особенно Большой, Лазаревой, Егоровой. Они считали, что хотя Денисенко и умна, но недостаточно знает особенности коммерческой деятельности райпо, поэтому Малышевой необходимо чаще советоваться с более опытными работниками.

## 3. Телефоны.

Из четырех телефонов два стояли в кабинете Малышевой и два - в отделе. Сотрудники по роду своей работы должны были пользоваться только телефоном внутренней сети, да и то не очень часто.

Однако в действительности телефонные разговоры были часты и в основном по аппарату городской сети. В течение дня было немало разговоров по личным вопросам. Более других пользовалась телефоном молодежь, старшим по возрасту работникам (Большой, Лазаревой, Егоровой), эти разговоры мешали работать. На замечания старших товарищей молодежь не реагировала, а Малышева им замечания не делала.

Создававшаяся ситуация в отделе повлияла на отношения к работе Большой, Лазаревой, Егоровой, решивших перейти на работу в другую организацию.

Вопросы по ситуации:

1. В чем суть ситуации?
  2. Какова истинная причина возникновения конфликта?
  3. Каковы основные пути устранения причины конфликта?
  4. Возможно ли частными мерами решить конфликт?
  5. В чем же может выражаться системный подход к решению ситуации?
  6. Какие необходимы предпосылки (экономические, правовые, социальные, психологические, технические, технологические и другие) для преодоления конфликта?
- Почему нужно решить ситуации именно так, как вы предлагаете? В чем эффективность вашего решения?

8. 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 говорится 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.

## 9. 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 аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

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

В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме.

Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

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.

10: Участие трудящихся в управлении

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединенным профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении.

Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают свое дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.

Несмотря на то, что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам «Национальной Сталелитейной Корпорации» рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило сэкономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако, у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединенный профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников

кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компании и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

Вопросы

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?
2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования комитетов?
3. Прокомментируйте следующее утверждение: группы трудящихся, участвующих в управлении были созданы как инструмент получения некоторых выгод от неформальных групп внутри формально установленной комитетской структуры.

#### 11 Использование власти в отрасли, производящей компьютеры

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «Ай Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, «Майкрософт» смог предложить «Ай Би Эм» теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «Ай Би Эм» и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «Ай Би Эм» и «Эппл». Под руководством Гейтса «Майкрософт» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Ай Би Эм».

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 (ему 31 год), 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 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. Другие, однако ж, ждут не дождутся, когда «Ай Би Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта» и прекратит свои отношения с ними.

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?

#### Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он активно участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, аргументирует свою точку зрения, показывает полное знание теоретического материала;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он активно участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, аргументирует свою точку зрения, показывая частичное знание теоретического материала;

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, пытается аргументировать свою точку зрения, имеет начальные знания по предмету;
- оценка «неудовлетворительно» если он не участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, не пытается аргументировать свою точку зрения

### 19.3.4 Тестовые задания

#### I вариант

1. В новой парадигме управления акцент делается на:
  - а) экономии на масштабе производства;
  - б) формировании устойчивых внешних связей компании.
2. Основа стратегического потенциала современной организации заключается в:
  - б) интеллектуальном капитале;
  - а) финансовом капитале.
3. Численность работников, непосредственно подчиненных одному начальнику – это:
  - а) сложность управления;
  - б) масштаб управления (охват контролем);
  - в) уровень управления.
4. Стратегия, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет выпуска новой продукции, требующей новой технологии – это:
  - а) стратегия развития продукта;
  - б) стратегия ликвидации;
  - в) стратегия вертикальной интеграции;
  - г) стратегия диверсификации.
5. Линейно-функциональная структура не может обеспечить ...
  - а) четкость и ясность в распределении обязанностей
  - б) быструю разработку новых изделий
  - в) контроль снижения издержек
6. Дивизиональная структура позволяет обеспечить ...
  - а) гибкость в использовании высококвалифицированных специалистов
  - б) ориентацию основных производственных единиц на рынок
  - в) полную прозрачность в распределении обязанностей
7. Согласно Ф. Герцбергу, «гигиенические факторы» - это:
  - а) продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, успех, возможность творческого и делового роста;
  - б) «обогащение труда» работников через перестройку и расширение работы, которая приносит большее удовлетворение и вознаграждение непосредственному исполнителю;
  - в) условия работы, заработок, политика фирмы и администрации, межличностные отношения в коллективе.
8. Автором иерархии потребностей является
  - а) Тейлор
  - б) Файоль
  - в) Маслоу
  - г) Вебер
9. Основным в управлении по целям является выработка целей:
  - а) сверху вниз по цепи инстанций;
  - б) снизу вверх;
  - в) снизу вверх и сверху вниз;
  - г) по матричной схеме.

10. Содержание какого понятия отражает следующее определение - вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения - это?

- а) Менеджмент
- б) Функция менеджмента
- в) Метод менеджмента

11. Что является предметом труда работников управления?

- а) Сырье, материалы
- б) Готовая продукция
- в) Информация
- г) Ресурсы

12. Кто из классиков менеджмента впервые разработал принципы управления трудом рабочих...

- а) Г. Форд
- б) А. Маслоу
- в) Ф. Тейлор
- г) Ч. Барнард

13. Что относится макросреде организации:

- а) структура предприятия;
- б) конкуренты;
- в) государственная налоговая система;
- г) потребители.

14. Миссия компании в общем смысле – это:

- а) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
- б) комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы
- в) разработка направлений деятельности и прогресса компании.
- г) разработка концепции долгосрочного развития фирмы.

15. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это:

- а) выбор стандартов;
- б) выбор подходящей единицы измерения;
- в) выбор критериев;
- г) измерение результатов.

## II вариант

1. Справедливо ли утверждение, что ключевые компетенции руководства современной компании заключаются в способности строгого контроля и во владении методологией долгосрочного планирования:

- а) да;
- б) нет.

2. Что не может являться причиной инсорсинга какого-либо вида деятельности?

- а) Наличие временной избыточной мощности
- б) Обладание уникальными ресурсами
- в) Наличие конкурентных преимуществ
- г) Высокие издержки осуществления данного вида деятельности

3. Матричная структура позволяет обеспечить ...

- а) быструю разработку новых изделий для производства
- б) полную прозрачность в распределении обязанностей
- в) гибкость в использовании линейных руководителей

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



- а) да
- б) нет

5. Метод стратегического анализа, который предназначен для выявления угроз и возможностей макросреды:

- а) SWOT-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) GAP-анализ.

6. Что входит в деловую среду предприятия:

- а) миссия предприятия;
- б) конкуренты, поставщики, клиенты предприятия;
- в) демографическая ситуация в стране.

7. Общепринятым является разделение управления на следующие уровни:

- а) высший, средний и низший;
- б) первый, второй, третий;
- в) главный и второстепенный;
- г) основной и производственный.

8. Какими должны быть цели организации:

- а) как можно более общими, тогда проще отчитаться в их выполнении;
- б) как можно более близкими, тогда проще осуществлять контроль;
- в) конкретными, измеримыми и перекрестно поддерживаемыми;
- г) главное, чтобы они не противоречили друг другу.

9. Делегирование полномочий – это:

- а) наделение подчиненных дополнительной властью для реализации ими целей компаний;
- б) выполнение подчиненными всех заданий за своего руководителя;
- в) желание менеджера сохранить существующие положение вещей через закрепление функций сотрудников в их должностных инструкциях;

10. В теории мотивации Ф. Герцберга выявлены:

- а) гигиенические и мотивирующие факторы;
- б) потребности в успехе, власти, принадлежности;
- в) потребности роста, связей, существования;
- г) потребности в независимости, доминировании.

11. Теории мотивации делятся на две категории:

- а) сущностные и формальные;
- б) организационные и процессуальные;
- в) содержательные и процессуальные;
- г) системные и процессуальные

12. Эффективно ли управление современной компанией, основывающееся на экстраполяционном планировании:

- а) да;
- б) нет.

13. Организационная стратегия «лидерство в низких издержках» используется:

- а) при выпуске разнообразной продукции;
- б) для массового производства однородной продукции;
- в) при выпуске особо модных товаров.

14. Кто первым развернуто рассмотрел функции менеджмента:

- а) Г. Форд;
- б) М. Вебер;
- в) А. Файоль;

г) А. Маслоу.

15. Разработка системы сбалансированных показателей не включает в себя этап:

- а) формализации стратегии и целей организации;
- б) определение задач, решение которых требуется для достижения целей;
- в) определение измерителей целей;
- г) определение миссии организации.

### III вариант

1. Основа стратегического потенциала современной организации заключается в:

- б) интеллектуальном капитале;
- а) финансовом капитале.

2. В новой парадигме управления акцент делается на:

- а) экономии на масштабе производства;
- б) формировании устойчивых внешних связей компании.

3. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в:

- а) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами;
- б) замкнутости элементов системы самих на себя;
- в) наличии взаимодействия с внешней средой.

4. Стратегия, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет выпуска новой продукции, требующей новой технологии – это:

- а) стратегия развития продукта;
- б) стратегия ликвидации;
- в) стратегия вертикальной интеграции;
- г) стратегия диверсификации.

5. Разработка системы сбалансированных показателей не включает в себя этап:

- а) формализации стратегии и целей организации;
- б) определение задач, решение которых требуется для достижения целей;
- в) определение измерителей целей;
- г) определение миссии организации.

6. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это:

- а) выбор стандартов;
- б) выбор подходящей единицы измерения;
- в) выбор критериев;
- г) измерение результатов.

7. Организационная стратегия «лидерство в низких издержках» используется:

- а) при выпуске разнообразной продукции;
- б) для массового производства однородной продукции;
- в) при выпуске особо модных товаров.

8. Создание межфункциональных групп относится к следующим методам разрешения конфликта:

- а) разъяснение требований к работе;
- б) координационные и интеграционные механизмы;
- в) общеорганизационные комплексные цели;
- г) структура системы вознаграждений.

9. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является...

- а) экспертной;
- б) диктаторской;
- в) харизматической;
- г) принудительной.

10. Вы являетесь инициатором инновационного проекта, для вас крайне важно получить одобрение руководства. Какое из средств коммуникации необходимо выбрать?

- а) телефон;
- б) электронная почта;
- в) общение лицом к лицу.

11. Генеральный директор получает информацию о выполнении работ от своего подчиненного. Что это за тип канала организационных коммуникаций?

- а) восходящий;
- б) нисходящий;
- в) горизонтальный.

12. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:

- а) организация;
- б) действие;
- в) координация;
- г) мотивация.

13. Делегирование полномочий – это:

- а) наделение подчиненных дополнительной властью для реализации ими целей компаний;
- б) выполнение подчиненными всех заданий за своего руководителя;
- в) желание менеджера сохранить существующие положение вещей через закрепление функций сотрудников в их должностных инструкциях;

14. В теории мотивации Ф. Герцберга выявлены:

- а) гигиенические и мотивирующие факторы;
- б) потребности в успехе, власти, принадлежности;
- в) потребности роста, связей, существования;
- г) потребности в независимости, доминировании.

15. Четыре лидерские стиля (указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий) характерны для:

- а) ситуационного лидерства Херси и Бланшара;
- б) 4 системы Лайкерта;
- в) «Управленческой решётки» Блейка и Моутон.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он отвечает правильно на 90 процентов ответов;
- оценка «хорошо», если он отвечает правильно на 70 процентов ответов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если он отвечает правильно на 50 процентов ответов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если он отвечает правильно менее чем на 50 процентов ответов.

### **19.3.4 Перечень заданий для контрольных работ**

#### **19.3.5 Темы курсовых работ**

#### **19.3.6 Темы рефератов**

1. Современные проблемы менеджмента в России.
2. Оптимальная стратегия и тактика работы предприятия.
3. Разработка системы управления предприятием.
4. Коммуникации и коммуникационные барьеры.
5. Управление знаниями.
6. Ситуационный подход в управлении.
7. Методы повышения конкурентоспособности организации.
8. Стратегический менеджмент в России и за рубежом.
9. Эффективная система мотивации персонала организации.
10. Конфликты в коллективе и пути их разрешения.

11. Социальный менеджмент на российских предприятиях.
12. Использование информационных технологий в управлении предприятиями.
13. Методология разработки бизнес-плана. Антикризисное управление на предприятии.
14. Эффективная система социальной защиты работников предприятия.
15. Современные методы и формы оплаты труда на предприятиях.
16. Современные концепции управления предприятием.
17. Методы разработки инновационных проектов. Использование стартапов.
18. Разработка системы управления изменениями в организации.
19. Формирование команд в организациях.
20. Управление проектами в организации.
21. Антикризисное управление в России.
22. Бизнес-процессы в организации.
23. Формирование в организации эффективной корпоративной культуры

**Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если представленный материал кратко, емко, четко определяет проблему, представлена авторская позиция на исследуемый вопрос;
- оценка «хорошо», если представленный материал отличается неточностью или не вполне широко представлена авторская позиция;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если при подготовке материала использован один источник, нет авторской позиции, не в полном объеме рассмотрен вопрос;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если материал подготовлен не по теме, или не подготовлен.

**19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в формах: устного опроса (индивидуальный опрос, доклады); индивидуального и группового решения задач, заданий и кейсов. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя варианты тестовых заданий, позволяющие оценить уровень полученных знаний, степень сформированности умений и навыков. Критерии оценивания приведены выше.