

Федеральное агентство по образованию
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГОУВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой МиП

_____ Е.И.Красникова

« _____ » _____ 2007г.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕТА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальностей - 260901 «Технология швейных изделий»

- 260902 «Конструирование швейных изделий»

Составитель: Москвитина Н.М.

Благовещенск

2007 г.

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного
университета

Москвитина Н.М.
Учебно-методический комплекс по дисциплине «Основы менеджмента» для студентов очной и заочной форм обучения специальности 260901 «Технология швейных изделий», и студентов очной формы обучения специальности 260902 «Конструирование швейных изделий». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007. – 900с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной и заочной форм обучения по специальности 260901 «Технология швейных изделий», и студентам очной формы обучения специальности 260902 «Конструирование швейных изделий», для формирования специальных знаний по дисциплине «Основы менеджмента».

Содержание

1. Цели и задачи дисциплины	4
2. Требования к уровню освоения дисциплины	5
3. Объем дисциплины	5
3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы	5
3.2. Распределение часов по разделам и видам учебной работы	6
4. Содержание курса	7
5. Темы практических и семинарских занятий	10
6. Ситуации для работы в группах на практических занятиях	23
7. Задания для самостоятельной работы студентов	54
8. Вопросы для подготовки к зачету	54
9. Примерный вариант зачетного теста по дисциплине «Основы менеджмента»	56
10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины	87

1. Цели и задачи дисциплины

Современный менеджмент представляет собой систему идей и приемов эффективного построения и управления организациями. Эта система складывалась под влиянием реалий деловой жизни развитых стран, которые нашли свое отражение в работах ведущих специалистов по менеджменту, таких, как Р. Акофф, Р. Уотермен, П. Вейл, П. Дракер, А. Морита. В чем же заключается суть их идей?

В отличие от теории управления, развиваемой до недавнего прошлого в нашей стране, современный менеджмент не может быть представлен в виде четко сформулированных правил, рецептов деятельности. В нем находит отражение понимание того, что мы живем в очень сложном и быстро меняющемся мире, в котором подвержены изменениям даже сами закономерности, по которым этот мир существует и развивается. И попытки изложить наше знание о таких сложных системах, как современные организации, в рамках жестких схем и правил неизменно приводят к неоправданному упрощению, искажению истинной картины, а значит к иллюзиям, заблуждениям и ошибкам. Поэтому современный менеджмент - это скорее система наиболее общих представлений об организациях, новая “управленческая философия”, нежели свод готовых рецептов.

Цель изучения дисциплины «Основы менеджмента» - усвоение студентами основополагающего набора сведений в области менеджмента, овладение теорией и практикой менеджмента.

Задачи дисциплины:

- усвоение студентами всего набора определений, понятий, категорий и показателей в среде менеджмента;
- постановка студентов к самостоятельному принятию решений, касающихся вопросов менеджмента в непосредственной деятельности организации.

2. Требования к уровню освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Основы менеджмента» (спец.260901 «Технология швейных изделий» и 260902 «Конструирование швейных изделий») основывается на изучении следующих дисциплин: «Основы экономической теории», «Микроэкономика». Государственный стандарт по данной специальности отсутствует.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

Знать:

- современные тенденции развития менеджмента;
- основные принципы и функции менеджмента на предприятии;
- особенности организации менеджмента на предприятии.

Уметь:

- использовать знания по менеджменту в процессе своей практической деятельности;
- решать нестандартные задачи, прогнозировать экономические процессы;
- уметь на научной основе организовывать свой труд, владеть компьютерными методами сбора, хранения и обработки информации, применяемыми в сфере менеджмента.

Формы учебной работы:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельные работы;
- обучение действием;
- изучение конкретных ситуаций;
- тестирование.

Формы контроля знаний:

- экспресс - опрос в устной форме;
- опрос в письменном виде;
- написание рефератов;
- зачет.

3. Объем дисциплины

3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Количество по	
	<u>спец.260902</u>	<u>для спец.260902</u>
Аудиторные занятия	36	36
Лекции	18	18
Практические и семинарские занятия	18	18
Самостоятельная работа	18	19
Всего часов по дисциплине	54	55
Виды итогового контроля	Зачет -9 семестр	Зачет -9 семестр

3.2. Распределение часов по разделам и видам учебной работы

Тематический план лекций

Наименование темы	Количество часов
1. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем. Методологические основы менеджмента.	2
2. Социофакторы и этика менеджмента	2
3. Природа и состав функций менеджмента	2
4. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.	2
5. Моделирование ситуаций и разработка решений.	1
6. Организационные отношения в системе менеджмента.	1
7. Мотивация деятельности в системе менеджмента	2
8. Формы организации системы менеджмента.	2

9. Конфликтность в менеджменте.	2
10. Эффективность менеджмента.	2
ИТОГО	18

Тематический план практических занятий

Наименование темы	Количество часов
ТЕМА 1. ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ. МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	1
ТЕМА 2. РАЗВИТИЕ НАУКИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ: ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ. «СИНТЕТИЧЕСКИЕ» УЧЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ	1
ТЕМА 3. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ И СВОЙСТВА ЛИЧНОСТИ. СОЦИАЛЬНАЯ И ТРУДОВАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ	1
ТЕМА 4. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ: ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КОЛЛЕКТИВОВ. ОТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ	1
ТЕМА 5. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО СТРУКТУРА. ВИДЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	1
ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ, ЕЕ ВИДЫ И СТРУКТУРЫ: СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА	1
ТЕМА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ: ПОНЯТИЕ И ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРУКТУР	1
ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	1
ТЕМА 9. ВЛАСТЬ И СТИЛИ РУКОВОДСТВА: ОСНОВЫ ВЛАСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ. СТИЛИ РУКОВОДСТВА	1
ТЕМА 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ, ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ: ПОЛНОМОЧИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ	1
ТЕМА 11. КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ: КОММУНИКАЦИИ И ИНФОРМАЦИЯ. КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС	1
ТЕМА 12. РЕШЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ: КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМ. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	1
ТЕМА 13. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ: ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ. ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА	1
ТЕМА 14. МОТИВАЦИЯ ТРУДА: ПОТРЕБНОСТИ РАБОТНИКОВ. ТЕОРИИ СОДЕРЖАНИЯ И ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ	1

ТЕМА 15. ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ: ПЛАНИРОВАНИЕ И ТЕКУЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ. КОНТРОЛЬ – ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	1
ТЕМА 16. ЦЕЛИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ЦЕЛЕЙ. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ	1
ТЕМА 17. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ	1
ТЕМА 18. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ ПОКАЗАТЕЛИ	1
ИТОГО	18

4. Содержание курса

Тема 1. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем.

Методологические основы менеджмента.

Развитие эмпирических методов управления, теории и практики менеджмента в странах Запада, управленческих идей в России и СССР.

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями). Современные концепции и подходы к менеджменту.

Научные подходы к менеджменту. Принципы менеджмента. Структура системы менеджмента. Методы менеджмента: Административные, экономические, социально-психологические.

Тема 2. Социофакторы и этика менеджмента.

Социокультурный образ организации. Адаптивные организационные возможности. Этика менеджмента.

Тема 3. Природа и состав функций менеджмента.

Основные функции менеджмента: планирование, организация, контроль. Технологические функции менеджмента. Социальная функция менеджмента. - функция мотивации. Связи и взаимодействия функций менеджмента.

Тема 4. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.

Прогнозирование и планирование. Миссии и цели организации. Стратегическое планирование в системе менеджмента.

Тема 5. Моделирование ситуаций и разработка решений.

Понятие и содержание процесса менеджмента, его основные элементы. Модели и методы процесса принятия решений.

Тема 6. Организационные отношения в системе менеджмента.

Управленческие отношения в системе менеджмента: понятия и классификация. Коммуникации в управлении: процесс коммуникаций, коммуникационные сети, коммуникационные стили.

Тема 7. Мотивация деятельности в менеджменте.

Основные понятия мотивации деятельности. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Способы мотивации.

Тема 8. Формы организации системы менеджмента.

Механистические и органические структуры управления. Элементы и методы построения организационных структур управления. Типология организационных структур управления организацией. Организационно-экономическая оценка структур управления.

Тема 9. Конфликтность в менеджменте.

Природа и источники конфликтов. Типы и уровни конфликтов. Методы управления конфликтами.

Тема 10. Эффективность менеджмента.

Понятие эффективности менеджмента. Измерение и оценка эффективности менеджмента.

5. Темы практических и семинарских занятий

Темы практических и семинарских занятий составлены в соответствии с программой курса.

К каждому семинару преподаватель предварительно распределяет вопросы между студентами. Студент при получении задания пользуется основными и дополнительными рекомендуемыми источниками литературы, указанной в общем списке и подобранной самостоятельно.

При подготовке теоретических вопросов необходимо приводить практические примеры из практики работы конкретных предприятий, действующих на российских и зарубежных рынках.

При проведении занятий предусмотрено решение ситуационных задач, кейсов, тематических дискуссий и деловых игр. По курсу предусмотрен тестовый контроль.

ТЕМА 1

ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ

ЗАНЯТИЕ 1

ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Основные вопросы

1. Менеджмент и предпринимательство, общие черты и различия.
2. Функции менеджмента.
3. Менеджмент как наука о хозяйственном управлении.

ЗАНЯТИЕ 2

МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные вопросы

1. Применение общенаучных методов в исследовании менеджмента.
2. Обзор отечественных и зарубежных источников по менеджменту.
3. Значение менеджмента для современной России.

ТЕМА 2

РАЗВИТИЕ НАУКИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

ЗАНЯТИЕ 1

ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ

Основные вопросы

1. История управленческой мысли и возникновение научного менеджмента. Рационалистический подход. Ф. Тейлор, Лилиан и Френк Гилберты.
2. Классическое направление в менеджменте. Процессный подход. Анри Файоль, Г. Эмерсон. Рациональная бюрократия Макса Вебера.
3. Школа человеческих отношений в менеджменте. Элтон Мэйо, Мери Паркер Фоллетт, Дуглас Мак-Грегор.

ЗАНЯТИЕ 2

«СИНТЕТИЧЕСКИЕ» УЧЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ

Основные вопросы

1. Системный подход к управлению. Честер Бернанд, Питер Друкер, концепция «7-S».
2. Ситуационный подход. Концепция стратегического управления. Количественные теории управления. Игорь Ансофф.
3. Научные взгляды на управление в России. Методика рационализации

трудовых движений МВТУ. Разработка НОТ. А.А. Богданов, О.А. Еранский, П.М. Керженцев, А.К. Гостев и др. Идея комплексного подхода к управлению.

ТЕМА 3

ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

ЗАНЯТИЕ 1

ПОНЯТИЕ И СВОЙСТВА ЛИЧНОСТИ

Основные вопросы

1. Условия формирования личности.
2. Свойства личности, мышление и способности.
3. Черты характера и формы их проявления.

ЗАНЯТИЕ 2

СОЦИАЛЬНАЯ И ТРУДОВАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ

Основные вопросы

1. Расположение к людям и ценностные ориентации личности.
2. Уровень притязания личности.
3. Круг общения и ролевое поведение личности на производстве.

ТЕМА 4

ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ

ЗАНЯТИЕ 1

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КОЛЛЕКТИВОВ

Основные вопросы

1. Коллективный труд. Экономические условия формирования коллективов.

2. Основные виды коллективов.

3. Механизм образования формальных и неформальных коллективов.

4. Психологическая характеристика коллектива.

ЗАНЯТИЕ 2

ОТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ

Основные вопросы

1. Процесс включения нового человека в коллектив.

2. Взаимодействия человека и коллектива. Коллективное творчество.

3. Конформизм (приспособленчество) в коллективе.

ТЕМА 5

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

ЗАНЯТИЕ 1

ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО СТРУКТУРА

Основные вопросы

1. Нормативная, списочная и явочная численность персонала.

2. Структура персонала: профессиональная, специальная, квалификационная.

3. Должности на предприятии: рабочие, младший обслуживающий персонал, инженерно-технические работники, служащие.

ЗАНЯТИЕ 2

ВИДЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Основные вопросы

1. Основные группы работ на предприятии.
2. Преимущественно умственный труд.
3. Преимущественно физический труд.
4. Научная организация труда (НОТ).

ТЕМА 6

ОРГАНИЗАЦИЯ, ЕЕ ВИДЫ И СТРУКТУРЫ

ЗАНЯТИЕ 1

СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Основные вопросы

1. Признаки и законы организации.
2. Виды организаций и способы их создания.
3. Внутриорганизационные процессы.

ЗАНЯТИЕ 2

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Основные вопросы

1. Горизонтальные и вертикальные структуры.
2. Типы «жестких» организационных структур.
3. Адаптивные организационные структуры.

ТЕМА 7

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ

ЗАНЯТИЕ 1

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРУКТУР

Основные вопросы

1. Понятие управленческой структуры и факторы, определяющие ее.
2. Основные виды управленческих структур.
3. Коммуникационная структура управления,
4. Бюрократизация управления и борьба с ней.

ТЕМА 8

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

ЗАНЯТИЕ 1

ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ

Основные вопросы

1. Система ценностей, норм и правил, разделяемых сотрудниками организации.
2. Содержание организационной культуры, ее субъективные и объективные факторы.
3. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры.

ЗАНЯТИЕ 2

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Основные вопросы

1. Национальные особенности в организационной культуре.
2. Модель Сате.
2. Модель Т. Питерса и Р. Утермана.
4. Модель Парсонса.

ТЕМА 9

ВЛАСТЬ И СТИЛИ РУКОВОДСТВА

ЗАНЯТИЕ 1

ОСНОВЫ ВЛАСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Основные вопросы

1. Экономические, правовые, социальные и моральные основы власти.
2. Власть и влияние. Соотношение понятий.
3. Власть над подчиненными. Просьба, указание, распоряжение, приказ.
4. Руководитель и лидер.

ЗАНЯТИЕ 2

СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Основные вопросы

1. Общая классификация стилей руководства. Теория «Х» и «У» Мак-Грегора.
2. Управленческая решетка (схема) Блэйка и Моутон.
3. Стилль, соответствующий ситуации. Адаптивное руководство.

ТЕМА 10

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ, ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

ЗАНЯТИЕ 1

ПОЛНОМОЧИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Основные вопросы

1. Виды полномочий. Линейные и аппаратные полномочия.
2. Права, обязанности и ответственность должностных лиц.

3. Полномочия менеджеров высшего, среднего и низового звеньев управления.

ЗАНЯТИЕ 2 ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Основные вопросы

1. Делегирование полномочий – основа взаимосвязи между уровнями управления предприятием.
2. Основные виды делегируемых полномочий.
3. Эффективная организация делегирования полномочий. Принцип Дуайта Эйзенхауэра.

ТЕМА 11 КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ЗАНЯТИЕ 1 КОММУНИКАЦИИ И ИНФОРМАЦИЯ

Основные вопросы

1. Общие понятия о коммуникации и информации.
2. Коммуникации по нисходящей.
3. Коммуникации по восходящей.
4. Коммуникации между различными отделами.

ЗАНЯТИЕ 2 КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Основные вопросы

1. Базовые элементы обмена информацией.

- 2.Этапы (модели) обмена информацией.
- 3.Причины и преграды неэффективной коммуникации.
- 4.Неформальные коммуникации, дезинформация, слухи.

ТЕМА 12

РЕШЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

ЗАНЯТИЕ 1

КЛАССИФИКАЦИ ПРОБЛЕМ

Основные вопросы

- 1.Причины возникновения управленческих проблем.
- 2.Классификация проблем по функциональному признаку.
- 3.Диагностика проблемы и ее оценка.
- 4.Ограничения в ходе исследования проблем.

ЗАНЯТИЕ 2

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Основные вопросы

- 1.Решения и их разновидности.
- 2.Этапы принятия рационального решения.
- 3.Определенность, неопределенность и риск в ходе реализации решения.

ТЕМА 13

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

ЗАНЯТИЕ 1

ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

Основные вопросы

1. Понятие конфликта.
2. Внутриличностный конфликт.
3. Межличностные конфликты и их виды.
4. Основные типы «конфликтных» личностей.

ЗАНЯТИЕ 2

ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

Основные вопросы

1. Конфликтная ситуация.
2. Причины конфликтов.
3. Стратегия преодоления конфликтов.

ТЕМА 14

МОТИВАЦИЯ ТРУДА

ЗАНЯТИЕ 1

ПОТРЕБНОСТИ РАБОТНИКОВ

Основные вопросы

1. Потребности и запросы работников.
2. Единство и противоположность личных и общественных потребностей.
3. Мотивация и направления ее воздействия: усилие, старание, настойчивость, добросовестность и направленность.

ЗАНЯТИЕ 2

ТЕОРИИ СОДЕРЖАНИЯ И ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ

Основные вопросы

1. Теории содержания мотивации:
 - теория иерархии и потребностей по Маслоу;
 - теория Альдерфера;
 - теория приобретенных потребностей Мак-Клеланда;
 - теория двух факторов Герцберга.
2. Теория процесса мотивации:
 - теория ожидания;
 - теория постановки целей;
 - теория равенства;
 - концепция партисипативного управления.

ТЕМА 15

ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

ЗАНЯТИЕ 1

ПЛАНИРОВАНИЕ И ТЕКУЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ

Основные вопросы

1. Принципы и методы внутрифирменного планирования.
2. Квартальное, ежемесячное планирование. Планы-графики.
3. Текущее управление. Сменно-суточное задание.
4. Оперативное управление. Диспетчеризация.

ЗАНЯТИЕ 2

КОНТРОЛЬ – ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные вопросы

1. Субъекты и объекты контроля. Процесс контроля.
2. Принципы контроля.

3. Виды управленческого контроля. Самоконтроль.
4. Организация внешнего и внутреннего контроля. Контроль качества.

ТЕМА 16

ЦЕЛИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

ЗАНЯТИЕ 1

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ЦЕЛЕЙ

Основные вопросы

1. Объективный характер целей. Роль менеджера в выборе цели.
2. Основные требования к формулированию целей.
3. Иерархия целей: роста, стабильного роста, сокращения.
4. Виды целей: генеральная цель (миссия), общие фирменные цели, цели подразделений фирмы. Цели и задачи.

ЗАНЯТИЕ 2

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

Основные вопросы

1. Система целей: необходимые, желательные, возможные цели.
2. Соответствие целей и средств их достижения.
3. Целевые программы и управление ими.
4. Управление инновационными проектами.

ТЕМА 17

СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ЗАНЯТИЕ 1

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ

Основные вопросы

1. Стратегия и процесс ее формирования.
2. Управление на основе предвидения изменений.
3. Эталонные стратегии развития.
4. Стратегическое управление в условиях .

ЗАНЯТИЕ 2

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ

Основные вопросы

1. Предпосылки стратегических изменений в организации.
2. Этапы стратегических преобразований.
3. Управление организационными изменениями и сопротивление переменам.
4. Выработка стратегии на основе построения математических моделей..

ТЕМА 18

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ ПОКАЗАТЕЛИ

ЗАНЯТИЕ

Основные вопросы

1. Производительность труда и эффективность управления.
2. Показатели эффективности управления.
3. Отечественный и зарубежный опыт управления

6. Ситуации для работы в группах на практических занятиях

Ситуация 1. «Планы и жизнь»

Персонал организации систематически не укладывается в устанавливаемые руководителем плановые сроки выполнения заданий.

Что должен предпринять руководитель?

Возможное решение. Прежде всего, он должен выявить причины нарушения сроков (недисциплинированность, неорганизованность, неразвитое чувство ответственности, неумение правильно распределить силы, слабая профессиональная подготовка, перегрузка отдельных работников, чрезмерная нагрузка на весь коллектив и т. д.) и уже в зависимости от них принимать решения дифференцированно по отношению к каждому исполнителю:

- если причиной явилась недисциплинированность — строго наказать виновных, включая меры как морального, так и, особенно, материального воздействия;
- если неорганизованность — воспитывать, учить, постоянно контролировать;
- если неразвитое чувство ответственности — воспитывать (в том числе и на личном примере), включая и меры взыскания;
- если неумение правильно распределить силы — помогать каждому индивидуально спланировать свой труд, ввести контроль промежуточных результатов работы;
- если слабая профессиональная подготовка — наладить учебу и контролировать ее результаты;
- если перегрузка отдельных работников — перераспределить нагрузку, наладить взаимопомощь;
- если чрезмерная нагрузка на весь коллектив — отказаться от части нагрузки, привлечь дополнительные ресурсы либо откорректировать план. Не следует держаться плана «как слепой — стены», помнить известное

положение корифея менеджмента Г. Эмерсона: «Диспетчирование важнее планирования».

Наряду со взысканиями следует применять меры морального и материального поощрения.

Ситуация 2. «Феноменальная память»

Мне повезло: моим первым руководителем был первоклассный менеджер. Его нигде особенно этому не учили, да и слова такого в нашем языке еще не было, но он был природным лидером, как говорится, «руководителем от бога». Это я понял лишь много позднее, спустя годы, когда сам стал руководить, а тогда отношения наши были далеко не безоблачными: я был по молодости строптив и взыскания не обходили меня стороной. Через два года я уехал на учебу и там узнал, что мой строгий начальник дал мне весьма лестную характеристику, на которую я даже не рассчитывал. Больше в прежнюю организацию я уже не возвращался. Прошло десять лет. И вот неожиданная встреча в Петербурге. Мы уже не подчиненный с начальником, а старые добрые друзья. Договорились собраться, вспомнить былое. В ходе встречи, во время приятной беседы, бывший начальник вдруг спрашивает меня: «А как поживает ваша матушка?» — и называет ее по имени-отчеству. Я опешил. Я точно знал, что мой бывший начальник никогда моей матери в глаза не видел, — она жила за тысячи километров от места моей тогдашней работы. Феноменальная память?

Какие еще могут быть рациональные объяснения столь необычному факту?

Возможное решение. Рациональное решение возможно такое. Настоящий руководитель должен знать, чем живут его подчиненные, что для них дорого. Этот интерес должен быть неподдельным. Только в этом случае руководитель заслужит искреннее уважение подчиненных — неременное условие его авторитета. Мой бывший начальник наверняка это хорошо

понимал (может быть, интуитивно чувствовал). Поэтому в его блокноте рядом с фамилией, именем, отчеством, днем рождения и другими данными о подчиненных находилось место и для имени и отчества близких им людей, например моей матери. Стоило после встречи со мной заглянуть в такой блокнот...

Ситуация 3. «Воспитание воспитателя»

Один из подчиненных вам руководителей плохо обращается с персоналом: он груб, нечуток к людям, постоянно обижает их, заносчив, высокомерен. Это отрицательно отражается на работе организации. Вместе с тем этот руководитель — хороший специалист, досконально знает свое дело, рационально мыслит, упорен и настойчив в достижении цели, строг и требователен к подчиненным.

Какое решение следует принять?

Возможное решение. Прежде всего, попытаться в дружеском тоне объяснить ему ошибки в его поведении, делая упор на их негативные последствия для дела и для его личной карьеры. Встретив непонимание и даже обиду, следует начать терпеливо разбирать с ним все возникающие конкретные конфликтные ситуации, прослеживая пагубные результаты каждой из них, тот вред, который они наносят организации. В случае если все эти меры не помогут, перевести данного работника на должность, не связанную с непосредственной работой с людьми.

Ситуация 4. «Скрытая мотивация»

В свое время был у меня замечательный подчиненный: прекрасный работник, исполнительный, скромный. Назовем его Федоров. Платили Федорову до обидного мало, и я, понимая, что это несправедливо, чувствовал себя перед ним неловко. При первой же возможности, с открытием вакансии, я предложил ему новую, лучше оплачиваемую должность. Однако на мое

предложение о прибавке к зарплате Федоров отреагировал как-то странно: поблагодарил, сказал, что подумает, а на следующий день отказался.

Какая могла быть причина этого?

Возможное решение. Не понимая, в чем дело, я попросил одного из сослуживцев, близкого к Федорову человека, разузнать истинный мотив отказа. Мотив оказался довольно неожиданным. Дело в том, что должность, которую занимал Федоров, называлась «инженер», а та, которая ему предлагалась, — «старший техник». Федоров не имел инженерного образования, и должность «инженер» была для него чем-то вроде визитной карточки, свидетельствующей о высоком статусе. И расставаться с этим статусом даже ради прибавки к зарплате он не захотел. Я тогда впервые отчетливо усвоил, что деньги — далеко не единственный мотив трудовой деятельности.

Ситуация 5. «Как отказывать»

Вас постоянно перегружают работой, а вы, в силу деликатности, а может быть, и слабости характера, не в силах отказать. В конце концов, это начинает отражаться на качестве работы и на вашем здоровье. Ясно, что следует отказываться от чрезмерной нагрузки.

Но как это правильно делать, не портя отношений с руководством и коллегами?

Возможное решение. Первая рекомендация: убедительно продемонстрировать свою загруженность, высказать озабоченность тем, что перегрузка неминуемо скажется на качестве и сроках выполнения работы.

Вторая рекомендация: предложить свою помощь и консультации тем, кто возьмется за эту работу.

Третья рекомендация: получая новое задание, не торопиться его принимать. «Отложим» — самая мягкая форма отказа.

Ситуация 6. «Пустые разговоры»

Подчиненные приходят к вам, донимая мелкими, порой элементарно разрешимыми вопросами, мешают работать, не дают сосредоточиться.

Как поступать в подобных случаях?

Возможное решение. Прежде всего нужно потребовать, чтобы вопрос, подлежащий разрешению, был четко сформулирован. Затем нужно подвести подчиненного к самостоятельному решению этого вопроса, убеждая его в том, что он вполне мог сам в нем разобраться. После этого целесообразно дать подчиненному дополнительное контрольное задание по рассматриваемому вопросу, указав срок для его выполнения (не за счет основной работы). Обычно после такой «процедуры» количество «ходовков» резко уменьшается.

Ситуация 7. «Сплетни»

Подчиненные жалуются начальнику на своих коллег, сплетничают про них, раскрывают «тайны» их личной жизни и т. п.

Как поступать в этом случае?

Возможное решение. Жалобы, сплетни, а тем более личные тайны, выслушивать не следует. Весьма полезно бывает сразу же пригласить объект жалобы или сплетни и попросить «заушателя» изложить свою информацию в его присутствии. При этом можно, конечно, лишиться источника любопытной информации, однако эффект от прекращения наушничества окажется для «здоровья» коллектива несравненно более важным.

Ситуация 8. «Мудрый совет»

Подчиненные приходят к начальнику со своими личными сложными жизненными вопросами.

Как поступать в этом случае?

Возможное решение. Приведу по этому поводу рассказ опытного руководителя, директора одного из петербургских научно-исследовательских институтов.

«Был я тогда начинающим сотрудником института — молодым руководителем подразделения и, мечтая об административной карьере, жадно присматривался к тем коллегам, которые сумели завоевать авторитет в коллективе. Среди них выделялся один не очень крупный руководитель, который, тем не менее, был весьма авторитетен. За ним утвердилась репутация местного мудреца. Работники многих отделов института обращались к нему за советом по самым разным вопросам. И все уходило от него весьма удовлетворенными. Я несколько раз пытался выведать секрет его успеха, но тщетно.

И вот настал час проводов нашего мудреца на заслуженный отдых. Во время прощального банкета я попросил раскрыть его секрет. И услышал в ответ: «Я не перебивая выслушивал всех, кто ко мне приходил, и всем говорил одну и ту же фразу: "Что правда, то правда"».

Не примите эту рекомендацию за шутку — в ней заложен глубокий смысл: обращаясь за советом, человек часто уже внутренне, подсознательно принял решение (порой он сам этого не знает) и ему нужно лишь внешнее авторитетное одобрение.

Ситуация 9. «Давать ли свободу подчиненным?»

Ваши заместители и другие подчиненные выполняют полученные задания не так, как это сделали бы вы, на ваши замечания не реагируют, продолжая работать по-своему.

Как поступать в этом случае?

Возможное решение. За игнорирование замечаний руководителя должно последовать взыскание. Однако правильно ли вы поступаете, требуя от подчиненных, чтобы они копировали ваши приемы работы? Вот одно из правил персонал-менеджмента: «Если то, что делают ваши подчиненные, в

корне не расходится с допустимыми правилами, предоставьте людям максимум свободы. При этом свободу получают не только подчиненные, но и сам менеджер (за счет освобождения от необходимости постоянной мелочной опеки)».

Ситуация 10. «Как удержать сотрудника от ухода?»

Сотрудник собирается перейти на новое место работы.

Как на это должен реагировать менеджер?

Возможное решение. Прежде всего следует уточнить: какой сотрудник? Если плохой, нерадивый, вряд ли следует ему препятствовать, тем более уговаривать остаться. А вот если собрался уходить хороший, нужный сотрудник, тогда следует разобраться в причинах его ухода.

Не следует удерживать даже хорошего сотрудника, если он идет на повышение или на более высоко оплачиваемую работу. Единственное, что можно сделать, — предложить ему не худшие условия в своей организации.

Если же хороший сотрудник уходит на равноценную должность, это повод для глубоких размышлений менеджера: «Неладно что-то в нашем королевстве». Следует дружески поговорить с уходящим, разобраться в его претензиях и заверить, что его законные права будут защищены. И будет хорошо, если он останется.

Ситуация 11. «Слезы — вода»

В ответ на ваши справедливые замечания, сделанные работнице, та начинает плакать.

Что делать в этом случае?

Возможное решение. Первое: следует остаться с работницей наедине (в кабинете с закрытой дверью), чтобы лишить плачущую аудиторию. Второе: не следует показывать, что слезы произвели на вас хоть какое-то впечатление. Не предлагайте воды, не протягивайте платок, не успокаивайте. Продолжайте свою мысль, как ни в чем не бывало. Делайте это спокойно,

ровным голосом, даже монотонно. Терпеливо ждите, пока женщина успокоится. Помните, что количество слез ограничено. Если плач переходит в истерику, вызывайте врача (если врача у вас в организации нет, все равно обозначьте вызов).

После этого возможны два варианта: либо женщина быстро покинет кабинет и тогда разговор можно будет отложить до благоприятного момента, либо она успокоится и ваши замечания достигнут цели.

Ситуация 12. «На корабле бунт»

Группа работников либо один из них в грубой форме высказали несогласие и даже недовольство вашими распорядительными действиями.

Что следует предпринять?

Возможное решение. Не пытайтесь разрешить возникшую проблему «на ходу». Прежде всего, необходимо выделить из группы одного человека, который возьмется представлять общие интересы. Следует пригласить его в свой кабинет, усадить напротив себя, угостить чаем и предложить обстоятельно изложить возникшую проблему.

Если проблема надуманна или практически неразрешима, постарайтесь убедительно это доказать (уместно спросить, например: «А как бы вы поступили на месте руководства?»).

Если решение проблемы в ваших силах, обещайте в определенный срок ее разрешить. При этом можно объяснить, почему она не была решена до сих пор, и даже признать свою недоработку.

Если решение проблемы не в ваших руках, предложите обратиться в соответствующие инстанции и предложите в этом свое содействие.

Спросите у своего собеседника, удовлетворен ли он вашими разъяснениями и предложениями, и в случае положительного ответа попросите довести этот результат до всех недовольных. Если ваш собеседник неудовлетворен, предложите ему продолжить разговор через несколько дней («время — лучший лекарь»).

Ситуация 13. «Как преодолеть непонимание?»

Ваш подчиненный систематически не понимает ваших заданий. Он очень старается, но у него ничего не выходит. Никакие угрозы и материальные взыскания не помогают. Между тем, это, безусловно, дисциплинированный и квалифицированный работник.

Как поступать в этом случае?

Возможное решение. Такой работник нуждается в персональной опеке. Вот ее примерное содержание:

- руководитель должен четко формулировать цель каждого задания — его требуемый конечный результат — и намечать ясные направления, пути к этой цели;
- решаемая задача должна быть расчленена по этапам с указанием промежуточных целей и критериев их достижения;
- за достижением промежуточных целей должен вестись поэтапный контроль, шаг за шагом;
- после каждого этапа следует производить разбор и вносить необходимые корректировки в ход работы;
- действия работника в правильном направлении должны поощряться. В последующем к данному работнику, для оказания ему постоянной помощи, можно «прикрепить» более сообразительного коллегу.

Ситуация 14. «Глухая реакция»

Один из ваших подчиненных избрал оригинальный способ реагировать на ваши указания и замечания: он молчит. Вы выходите из себя, а он молчит, и все тут.

Что делать в такой ситуации?

Возможное решение. Главное, что необходимо — это ледяное спокойствие. Ни в коем случае не раздражаться, не повышать голос, не требовать ответа «во что бы то ни стало».

Беседу с таким работником лучше всего вести в обществе одного-двух его коллег, на которых вы можете положиться. Обращаясь попеременно то к «молчуну», то к присутствующим, вы задаете одни и те же вопросы и требуете на них ответа. Не получая ответа, замечаете: «Видимо, товарищу надо подумать, мы подождем». Когда молчание затянется, ваши сотрудники наверняка выразят свое нетерпение. И отмалчиваться станет значительно сложнее (кому охота прослыть в коллективе «тугодумом»).

Ситуация 15. «Как сбить гонор?»

Молодой и толковый работник весьма самоуверен и спесив. Считает себя самым умным, к окружающим относится свысока, заносчив. Указания принимает с неохотой, на замечания реагирует болезненно. Все это отражается на моральном климате в коллективе, мешает работе.

Что в этом случае следует предпринять?

Возможное решение. Если вы станете «воспитывать» такого подчиненного, упрекая его в заносчивости и нескромности как качествах его характера, вы наверняка потерпите фиаско. Ведь понятие самоуверенности весьма относительно. И этот парень действительно превосходит многих своих коллег интеллектом и сообразительностью.

Значительно более действенный способ «сбить гонор» — публично показать такому человеку, что он благодаря своим упомянутым качествам не пользуется уважением окружающих и что быть умным и смекалистым еще недостаточно, чтобы решать масштабные задачи, которые под силу лишь коллективу.

Полезно, например, «провалить» такого работника на выборах в какую-либо общественную организацию, публично разобрать его индивидуальные ошибки в работе, противопоставив им верный результат, полученный в итоге коллективного труда.

Ситуация 16

Интрига спора о взаимосвязи этики и управления в условиях рыночной экономики восходит к основоположнику политической экономии Адаму Смиту (1723-1790). Две его основные работы представляют две точки зрения, до сих пор господствующие в дискуссиях по этому вопросу. В работе «Теория нравственных чувств» (1759 г.) Адам Смит писал: «Каким бы эгоистичным, по нашим предположениям, ни был человек, в его натуре, несомненно, заложены принципы, благодаря которым он заинтересован в счастье других людей, и это счастье необходимо ему, хотя он ничего из этого не извлекает, кроме удовольствия видеть это». Фактически это означает признание, что человек по своей природе альтруист, т. е. заботящийся прежде всего о благе ближнего.

Однако тот же Адам Смит более известен как автор совершенно другого высказывания из работы «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 г.): «Мы ожидаем своего обеда не от благоволения мясника, пивовара или пекаря, а от их заботы о собственной выгоде». Здесь Смит признавал «невидимую руку» рыночной конкуренции первичной в регулировании человеческих отношений и утверждал, что, служа себе, своему эгоизму, люди служат своим ближним лучше, чем если бы они сознательно стремились к тому.

Задание. Дайте свою оценку двум точкам зрения Адама Смита. Верно ли, что менеджер, являющийся сторонником управления на основе доктрины свободного рынка в традициях Смита, должен побуждать людей быть эгоистичными? Какой работник способен к более эффективному труду — эгоист или альтруист?

Возможное развитие ситуации 16. В книге известного экономического журналиста Сэмюэля Бриттана «Капитализм с человеческим лицом» автором справедливо замечено, что Адаму Смиту не удалось создать вполне законченную, непротиворечивую теорию. Превознесение только эгоизма было бы очень странным делом для политэконома. Большинство

экономистов, в том числе учеников и последователей Смита, считают, что имеется много областей, где «невидимая рука» не срабатывает, и даже там, где она работает, она действует успешно только на фоне законов морали и права, уважения привычек и обычаев. «Невидимая рука» имеет наибольший смысл, если ее рассматривать как очевидное правило поведения в рамках более широкой нравственной системы. Например, в таких областях, как купля-продажа и производство, где нужно принимать решения, что и как производить, мы можем сделать больше добра, поступая так, *как будто* мы действуем в соответствии с собственной выгодой, чем преследуя явно альтруистические цели.

Однако ограничения типа *как будто* должны использоваться с осторожностью. Даже там, где они применимы, преследование собственной выгоды должно ограничиваться дополнительными мерами, такими как соблюдение контрактов, честное отношение к партнерам, отказ от применения насильственных методов и т. д. Более того, имеются такие вещи, как общественные блага, которые не могут быть представлены на рынке в достаточном количестве из-за того, что всегда найдутся желающие бесплатно «прокатиться за чужой счет». Например, в таких сферах, как оборона, полиция, экология, преследование личной выгоды возможно при условии соответствующего регулирования ценовой структуры, обеспеченной государственной политикой, системой взимания штрафов за нарушения и другими методами социального контроля.

Ситуация 17

Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, и, предположим, наниматель А. может

предпочесть, чтобы наниматель В. занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А., мог переманить к себе готовых специалистов. Однако и наниматель В. может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А. и В. вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Возможное решение ситуации 17. Данная сфера рыночных отношений — между работодателем и наемным работником — служит примером того, что в их регулировании не всегда действуют принципы «невидимой руки». Выбор политики управления персоналом имеет нравственное значение. Наиболее часто встречаются два альтернативных типа управления — политика «купи кадры» и политика «сделай кадры». Одна характеризует ориентацию фирмы на внешний рыночный способ работы с кадрами, другая — преимущественно, на внутриоргани-зационный. В чистом виде политика «купи кадры» предполагает, что фирма нанимает работника, который вполне заменим и не требует дополнительной подготовки и вложений. В рамках такой политики среди менеджеров по персоналу считается этически нейтральной практика переманивания работников «узнавание по слухам», или «охота за головами». В действительности, как показывают исследования (см.: *Цветаев В. М. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2002*), эффективность работы таких кадров резко снижается в периоды организационной перестройки или временных трудностей, что свидетельствует об их недостаточной надежности или слишком длительном периоде адаптации.

Достоинством внутриорганизационной политики подготовки кадров является то, что как принятые по найму со стороны, так и подготовленные

внутри фирмы работники включены в программу дополнительной подготовки на предприятии, в программу планирования карьерного роста и в систему дополнительной социальной защиты (социальная помощь, ссуды на обучение и материальные приобретения, доплаты к пенсиям и другие социальные услуги, оказываемые фирмами своим сотрудникам). Это повышает патерналистскую активность руководства организации в отношении персонала, способствует проявлению лояльности и заинтересованности в успехе фирмы сотрудников организации, но сопряжено с дополнительными затратами организации на реализацию социальной программы. Этика управления позволяет разделить взаимодействия людей на такие, где «невидимая рука» дает наилучший результат, и на такие, где нормы поведения, основанные на сотрудничестве, обеспечивают лучшие результаты. Метод рассуждений, придуманный почти два века после

Адама Смита, иллюстрирующий ситуацию, где аргумент «невидимой руки» неприемлем, известен как дилемма заключенных (см.: *Бриттан С. Капитализм с человеческим лицом. СПб.: Эконом, школа, 1998*).

Ситуация 18

В конце лета 2000 г. группа «Альфа-Эко» получила в дар от совладельца торгового дома «Смирновъ» 45% акций компании. Сразу после этого офис дома «Смирновъ» был захвачен менеджерской группой «Альфа-Эко», а сам владелец 50% акций Б. Смирнов был отстранен от руководства. Как утверждает г-н Смирнов, накануне конфликта группа «Альфа-Эко» предлагала выкупить акции торгового дома за бесценку или получить откупные за возможность прекратить атаку на руководство. Желая сохранить хорошие отношения с совладельцем, акции были переданы в дар.

Задание. Объясните, почему атакующая группа «Альфа-Эко» повела себя так бесцеремонно со своим партнером. Как можно классифицировать такие действия с точки зрения этики?

Возможное развитие ситуации 18. Атака на менеджмент компании-партнера была продиктована его явной слабостью. Это же стало причиной выбора средств захвата, которые можно квалифицировать как шантаж. Метод корпоративного шантажа используется недобросовестными акционерами или партнерами для быстрого приобретения всего бизнеса. Для предупреждения таких инцидентов Федеральная комиссия по ценным бумагам РФ издала распоряжение ФКЦБ «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения» № 421/р от 04.04.2002 г. и предлагает его к практике ведения бизнеса. Кроме того, пострадавшая сторона может обратиться в Арбитражный суд.

Ситуация 19

Ли Якокка, ставший президентом автомобильной компании «Крайслер» в период ее глубочайшего кризиса, с гордостью вспоминает о том, что спасти фирму ему удалось, но многом благодаря созданию «сплоченной коалиции сил». Считая, что смысл руководства состоит в том, чтобы показывать пример, он принял решение о сокращении своего жалования до одного доллара в год и назвал это «равенством жертв». Вслед за ним на сокращение жалования согласился весь персонал. Это принесло корпорации экономию в \$2,5 млрд.

Задание. Подумайте, является ли этической система «равенства жертв», учитывая, что ее участники имеют далеко не равные первоначальные возможности для принесения такой жертвы. Как сказал один из критиков Ли Якокки, «вам легко отказаться от зарплаты, вы и так богаты». Не является ли данная позиция руководителя формой лицемерия? Должны ли руководители разделять материальные трудности компании, если, в конечном счете, именно они находят верное решение выхода из кризиса?

Возможное развитие ситуации 19. С позиции решения тактических задач жертва Якокки не была нравственным подвигом. Однако как менеджер он своим решением заложил основы стратегического развития этической

культуры организации. Люди оказались готовыми последовать примеру и пойти на большие жертвы, если все остальные разделяют их судьбу. Данная ситуация продемонстрировала, какие потенции кроются в сотрудничестве, когда наступают тяжелые времена. В конечном счете, не только займы и грамотный менеджмент, но и дух корпоративной солидарности, чувство личной ответственности каждого спасли компанию и стали основой ее будущего процветания.

Ситуация 20

В небольшой организации, занимающейся редакционной и издательской деятельностью, в офисе работало 5 сотрудников. Отношения внутри коллектива, в основном, были теплые, даже дружеские. Но в определенный период начались проблемы с финансированием организации (иногда такое бывает). На этой стадии сотрудники компании уделяли работе больше времени и старались помочь ситуации. Когда пришло время зарплаты, начальник (каждого в отдельности) попросил подождать с выплатой, мотивируя этот факт сложным финансовым положением организации. И получил согласие коллектива. В дальнейшем выплаты заработной платы стали нерегулярными и суммы стали меньше.

Задание. Оцените нравственную ситуацию «до» и «после» трудностей компании. К чему может привести дальнейшее развитие событий? Опишите сценарии возможного поведения руководства компании.

Возможное развитие ситуации 20. Коллектив поддержал шефа, испытывая к нему дружеские чувства и желая продолжать работать в этой компании. Сотрудники помогали организации преодолевать трудности, но большую часть их советов начальник игнорировал. Более того, он сделал ставку на эксплуатацию дружеских отношений в коллективе. Сложившаяся ситуация подорвала доверие коллектива к руководству. Возможно, это станет причиной ухода сотрудников из организации. Начальник нарушил правила

корпоративной этики и в результате выиграл тактически, но проиграл стратегически.

Ситуация 21

Накануне 27 января 1986 г. — назначенного дня старта космического корабля «Челленджер» — технический помощник президента компании, обеспечивавшей запуск, инженер Лунд, не санкционировал запуск из-за неполадок в системе. Космический центр — заказчик проекта, требовал от компании соблюдения сроков запуска, и президент компании Мейсон попросил Лунда еще раз подумать над ситуацией, но уже не как инженера, а как менеджера (точнее, его слова были такими: «Сними свою шапку инженера и надень шляпу менеджера»). Лунд подумал и изменил свое мнение, разрешив запуск. Следующим утром корабль с экипажем на борту взорвался во время старта.

Задание. Подумайте, должен ли был инженер Лунд мыслить скорее как менеджер, а не как инженер, если он являлся топ-менеджером по техническим вопросам. В чем состоит отличие ответственности менеджера от ответственности инженера?

Возможное развитие ситуации 21. Майкл Дэви, известный американский специалист в области профессиональной этики, анализируя случай со взрывом «Челленджера», объясняет причину трагедии конфликтом двух этик — профессиональной этики менеджера и профессиональной этики инженера. Менеджеров учат управлять людьми, инженеров — управлять машинами. Думать скорее как менеджер, чем как инженер, — это значит сосредоточить внимание на людях, с которыми ты работаешь, которым ты подчиняешься и перед которыми несешь ответственность за общие интересы компании. Думать как инженер означает использовать технические знания о вещах, обеспечивая их надежность и безопасность. Этический принцип профессионального кодекса инженера гласит: «Прибыль компании превыше всего, но безопасность и надежность создаваемых вещей превыше прибыли».

Этот кодекс должен защищать каждого специалиста от внешнего давления конкуренции и некомпетентного вмешательства.

На просьбу босса Лунду как инженеру следовало бы ответить: «Извините, если Вам нужен помощник, который думал бы прежде всего как менеджер, а не как инженер, Вам не следовало нанимать инженера». Лунд оказался не только плохим инженером, но и нравственно безответственным менеджером, ибо его решение погубило не только человеческие жизни, но и репутацию компании.

Ситуация 22

Инспектор не удовлетворен решением компании и считает, что она подвергает здоровье местных жителей неприемлемому риску. Он передает служебную информацию компании в прессу, и его взгляды на эту проблему широко цитируются в местных газетах. Этот инспектор проработал в компании 14 лет, и его послужной список является образцом для других.

Задание. Подумайте, что следует сделать руководству компании в этом случае: а) настоять на том, чтобы инспектор подал в отставку; если он откажется, его следует уволить; б) настоять на том, чтобы он согласился на новое назначение (другое место работы) на одном из заводов компании; в) не предпринимать ничего.

Возможное развитие ситуации 22. В США строго контролируется выполнение законов, и одним из способов контроля является практика осведомительства, когда должностные лица обязаны свидетельствовать о незаконном или неэтичном образе действий руководства или сотрудников компании. Скорее всего, руководство компании в такой ситуации примет решение, исходя из тех принципов, которые провозглашены в корпоративном кодексе этики.

Ситуация 23

Руководство ЗАО «Рикор Холдинг», переманивая специалистов уровня топ-менеджеров, при приеме кандидата на работу полностью соглашается на его условия. По истечении испытательного срока сотрудника переводят на более низкую должность с понижением заработной платы, мотивируя это решение некомпетентностью работника.

Задание. Оцените ситуацию с позиций права и этики. Какие нарушения совершило руководство компании? Дайте этическую оценку поведения кандидата.

Возможное развитие ситуации 23. Компания, нарушая кодекс этики бизнеса, получила начальника отдела по цене менеджера. Привлечь ее к ответственности можно в том случае, если в окружающем бизнес-сообществе приняты правила ведения честной конкуренции и действуют нормы этики, а внутри организации сотрудники строят свои отношения на основе корпоративного кодекса этики. Скорее всего, эти нравственные регуляторы отсутствуют. Пострадавшим в этой ситуации оказался перебежчик: его резюме испорчено, репутация потеряна.

Ситуация 24

Екатеринбургский концерн «Калина» обратился в «Роспатент» с просьбой аннулировать регистрацию товарного знака «Кедровый бальзам» московской компании «Торн». Крупнейший парфюмерно-косметический концерн страны полагает, что москвичи имитируют оформление и название его зубной пасты «Лесной бальзам». Это подтвердил и опрос социологов, показавший, что 60% потребителей путают при покупке «Кедровый» и «Лесной» бальзам.

Независимая экспертиза «Роспатента» не поддержала претензии «Калины»: семантический анализ показал, что кедр и лес — разные понятия. Кроме того, «Торн» потратил на рекламу своей марки более \$2 млн — почти в 2 раза больше, чем «Калина».

Задание. Проанализируйте ситуацию и скажите, прав ли концерн «Калина». Является ли юридический путь доказать свою правоту единственным для урегулирования сложившейся ситуации?

Возможное развитие ситуации 24. Дистрибьюторская компания «Торн» известна тем, что продает зубные пасты под товарными знаками, похожими на марки других компаний. Например, до февраля 2003 г. она продавала болгарскую пасту, похожую по оформлению тюбика на английскую пасту. Годовой объем «Торна» составляет \$35 млн. На долю «Кедрового бальзама» приходится 2,3% рынка зубных паст России.

Концерн «Калина» за два года до регистрации товарного знака конкурентами продал около 40 млн тюбиков своего бальзама, а выручка от продаж составила 173 млн рублей. Сегодня на долю «Лесного бальзама» приходится 4% рынка зубных паст. Но за последний год у компании возникли трудности с продвижением своей торговой марки.

В ответ на претензии «Калины» компания «Торн», вкладывающая в два раза больше средств в рекламу своей марки, считает, что если потребители путают две марки, то получается, что «Торн» работает на конкурента.

В сложившейся ситуации выходит, что обе компании по-своему правы. Юридического разрешения конфликт не имеет, так как конкурент не нарушает законов. Более эффективными могут быть другие стратегии поведения, основанные либо на совершенствовании технологий и креативного подхода в развитии торговых марок, либо на поиске компромиссов или путей сотрудничества.

Ситуация 25

Директор компании, занимающийся производством и продажей бытовой техники, принял решение увеличить продажи в регионах. С этой целью на работу был принят новый начальник региональных продаж. Зам. директора по производству, имеющий на директора большое влияние,

негативно воспринял новую идею, тем не менее, он не стал открыто демонстрировать несогласие с действиями менеджера, надеясь, что новый начальник потерпит неудачу.

Однако контакты с регионами росли, появились новые заказчики. Зам. директора, опираясь на поддержку финансового директора, перешел к открытому сопротивлению, видя в этой ситуации угрозу своему привилегированному положению. Директор оказался перед выбором: бороться с оппозицией в лице заместителей или отказаться от выгодного проекта. К концу второго года, невольно втянутый в бесконечные разбирательства и устав от нежелания директора принять решение, начальник региональных продаж уволился.

Задание. Проанализируйте, что, на ваш взгляд, явилось объективными и субъективными причинами конфликта. Оцените действия директора с позиций этических моделей управления конфликтами.

Возможное развитие ситуации 25. С точки зрения конфликтологии к объективным причинам можно отнести недостаточную работу руководства по изучению рынка продаж и неготовность к новым переменам сотрудников компании. Субъективные причины — недостаток качеств лидера у директора компании, борьба зам. директора за сохранение своего влияния, боязнь директора потерпеть неудачу, вложив деньги в новое направление за счет перераспределения материальных средств.

С точки зрения профессиональной этики директор не обладает достаточной подготовленностью к проведению организационных изменений. В ситуации конфликта он повел себя, скорее, как гедонист, не желающий причинять себе еще большие неудобства в случае принятия жесткого и определенного решения.

Ситуация 26

На торговых площадках АвтоВАЗа скопилось более 20 тыс. непроданных автомобилей. Дилеры винят в этом завод, который, по их

мнению, слишком завысил цены на свою продукцию. На заводе считают, что всему виной — жадность дилеров, не желающих снижать розничные цены. Вице-президент по маркетингу заявил, что завод приостановит отгрузку машин фирмам, которые не прислушались к рекомендациям АвтоВАЗа снизить цены.

Задание. Проанализируйте, что явилось предметом спора конфликтующих сторон и в чем может быть скрыта истинная причина конфликта. Какие возможны сценарии развития конфликта в зависимости от этической позиции обеих сторон?

Возможное развитие ситуации 26. Причинами конфликта могут быть как минимум два обстоятельства: несовершенная ценовая политика руководства завода или плохое качество автомобилей. Для принятия эффективного решения необходима всесторонняя экспертиза политики продаж. Возможно, что дилеры не обладают достаточной профессиональной подготовкой, учитывающей быстро изменяющиеся условия конкуренции. В любом случае, только от профессиональных действий руководства будет зависеть позитивный результат.

Ситуация 27

Вас назначили руководителем школы, которая в районе считается благополучной, имеет хорошие показатели успеваемости. За учебным заведением не числится ни преступлений, ни приводов в милицию. Между тем выпускники школы плохо адаптируются к жизни и на производстве после окончания школы. Половина из них не выдерживает конкурсных экзаменов в вузы, многие не подтверждают знания при проведении единых контрольных работ. Как вы будете действовать?

Вот некоторые из возможных действий:

- посещаю уроки и анализирую их;
- разбираюсь со своими заместителями;
- провожу педсовет и выслушиваю членов коллектива;

- встречаюсь с выпускниками школы и беседую с ними;
- знакоюсь с работой лучших школ и лучших учителей;
- сам провожу открытые уроки и совместно с учителями анализирую их.

Задание: проанализируйте предложенные варианты действий, чтобы определить, достаточно ли этих шагов для менеджера или они неправомерны и нужно предпринимать совсем другие усилия. Обоснуйте последовательность ваших управленческих действий.

Ситуация 28

Перед коллективом вновь созданного учебного заведения ставится многолетняя стратегическая цель — создать гимназию для всестороннего развития учащихся с последующей их специализацией в области экономики и менеджмента. Для этого предусматривается:

1. Организация учебного процесса на межпредметной основе; преподавание вариативных дисциплин по запросам учащихся и их родителей; постепенное внедрение новых, в том числе и вузовских, форм и методов работы с учащимися.
2. Создание новых учебных программ и совершенствование имеющихся.
3. Создание учебных кабинетов с соответствующим методическим обеспечением и техническим оснащением.
4. Организация работы с вузами экономического профиля с целью подключения их к учебному процессу.
5. Организация развитой опытно-экспериментальной и методической службы, состоящей из методического совета, профильных кафедр, межпредметных методических объединений и творческих групп.
6. Создание в гимназии психологической службы с целью систематической диагностики способностей и возможностей учащихся.

Задание: определите, сколько заместителей нужно иметь директору гимназии для реализации данной программы. Обоснуйте их функциональные

обязанности. Найдите место педагогического совета, методических структур и других органов руководства учебным заведением в решении поставленных задач.

Ситуация 29

Управление образованием г. Санкт-Петербурга (или, например, штата Флорида, США) ежегодно среди множества задач решает и такие:

1. Сертификация учебных заведений и аттестация персонала.
2. Создание диагностических и тестовых систем по выявлению способностей учащихся.
3. Внедрение бизнеса, менеджмента и маркетинга в школьное образование.
4. Создание дифференциальных программ обучения учащихся.
5. Осуществление межрегиональных связей с образовательными организациями других городов (штатов).
6. Создание специальных профилактических программ для отстающих учащихся.
7. Совместная работа с университетами и колледжами по развитию одаренных школьников.
8. Совместная работа школ округа по проведению мероприятий национального масштаба и развитию народных традиций.
9. Обеспечение связей с выпускниками школ и оказание им необходимой помощи.
10. Организация помощи альтернативному образованию в частных школах.

Задание: исходя из содержания данных задач, распределите функциональные обязанности заместителей суперинтенданта: по организации работы школ и по развитию одаренности учащихся; обоснуйте, каким образом они должны между собой взаимодействовать.

Ситуация 30

Вас назначают руководителем учебного заведения, в котором учителя не привыкли работать в полную силу, предоставлены самим себе, в штыки воспринимают любые попытки изменить характер их работы. Что вы как руководитель будете делать?

Задание: определите многообразие необходимых управленческих шагов, предпринимаемых менеджером, и кратко обоснуйте их последовательность.

Ситуация 31

Вам как руководителю нужно организовать и определить основные этапы проведения внутришкольного контроля. Расположите в логической последовательности данные ниже управленческие действия:

- сбор фактического материала;
- личная подготовка руководителя к контролю, изучению нормативных документов;
- определение целей контроля;
- подготовка выводов, предложений и рекомендаций для усовершенствования учебно-воспитательного процесса;
- составление плана контроля;
- педагогический анализ фактического материала;
- определение средств и форм контроля за исполнением рекомендаций и предложений;
- доведение результатов контроля до педагогического коллектива.

Задание: обоснуйте последовательность этапов управленческих действий и выявите определенную закономерность в организации контроля за деятельностью персонала.

Ситуация 32

Вам, как руководителю, нужно осуществить педагогический анализ деятельности преподавателя с целью улучшения качества учебно-воспитательного процесса. Покажите, в какой последовательности вы будете осуществлять такой педагогический анализ:

- планирование руководства и контроля за работой преподавателя;
- индивидуальная методическая работа преподавателя;
- планирование учебного процесса;
- состояние преподавания предмета;
- результаты обучения и воспитания;
- оснащение учебного процесса;
- участие в коллективной методической работе;
- выявление уровня интереса учащихся к предмету.

Задание: обоснуйте последовательность избранных вами этапов анализа и выявите определенную закономерность в проведении анализа работы исполнителя деятельности.

Ситуация 33

Одна из основных функций руководителя — постоянно осуществлять сбор, переработку и передачу информации о работе коллектива. Какую, с вашей точки зрения, обязательную информацию должен иметь руководитель учебного заведения в конце каждого учебного дня, в конце недели, в конце месяца? Например, некоторые опытные руководители школ считают, что к концу месяца они должны знать успеваемость по предметам и классам, выполняемость планов воспитательной работы, финансово-хозяйственное состояние школы, положение дел в семьях неуспевающих и неблагополучных учащихся, основные провалы и достижения школы.

Задание: поясните, в какой степени вы согласны с таким мнением. Всесторонне обоснуйте свою позицию по этому вопросу.

Ситуация 34

Вдумайтесь в определение некоторых управленческих понятий.

Проблема в управлении — ситуация неопределенности, при которой с момента выдвижения идеи до получения результата далеко не все структурные составляющие и связи между ними известны.

Принятие решения — творческий процесс выделения из числа возможных решений одного, принимаемого к исполнению.

Коммуникативность в управлении — способность системы управления оперативно реагировать на внешние воздействия, изменяя в соответствии с новыми требованиями каналы циркуляции информационных потоков, структуру звеньев и существующие между ними взаимодействия.

Координация — функция управления, нацеленная на то, чтобы связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия в организации.

Задание: подтвердите примерами из своего жизненного опыта правомерность этих определений. Выделите главные элементы взаимодействия между этими понятиями в процессе принятия и реализации решений.

Ситуация 35

Руководство РГПУ им. А. И. Герцена приняло решение открыть новый факультет управления для подготовки профессиональных управленцев образования и учителей менеджмента и маркетинга для школ и вузов. Для того чтобы успешно функционировать, новая система должна была построить необходимые внутренние и внешние информационные связи:

- с руководством и ученым советом университета;
- с комитетом образования мэрии и районными управлениями образованием;
- со школами, лицеями, гимназиями Санкт-Петербурга;

- с экономическим, психолого-педагогическим, юридическим факультетами, иностранных языков и др.;

- с университетами и институтами экономического и управленческого профиля.

Задание: проанализируйте и решите, какие еще внутренние и внешние связи необходимы новому факультету. Каким образом эти связи будут способствовать повышению качества образовательного процесса?

Ситуация 36

Класс отказался посещать уроки учителя физики. Учащиеся объяснили это тем, что они не понимают объяснений учителя, и он несправедливо ставит им двойки. Учитель считает, что класс совершенно вышел из-под контроля, не хочет учиться; учитель требует наказать зачинщиков. Завуч стал на сторону учителя, молодые преподаватели, работающие в этом классе, взяли сторону ребят.

Задание: обдумайте и решите, как должен действовать в этой ситуации руководитель учебного заведения. Обоснуйте последовательность его управленческих шагов.

Ситуация 37

Изучив работу учителей естественно-математического цикла в среднем учебном заведении, руководитель пришел к выводу, что знания большинства учащихся — на уровне воспроизведения учебника. Многие учащиеся с трудом применяют знания на практике. Учителя имеют разное представление об уровне оценки знаний учащихся.

Задание: решите, что вы как руководитель учебного заведения будете делать? Какое место в своих решениях вы отведете педагогическому совету, совету руководства, методическим службам, функции контроля за учебным процессом?

Ситуация 38

Посещая уроки молодых учителей, вы, как руководитель учебного заведения, пришли к выводу, что они не умеют дифференцированно работать с учащимися. На их уроках преобладают фронтальные формы обучения. Уровень теоретических лекций гораздо выше уровня практических занятий.

Задание: обдумайте ситуацию и решите, что вы предпримите в организационном, методическом и контролирующем плане. Какое место в этом процессе вы отведете работе по обобщению и внедрению передового педагогического опыта? Обоснуйте свои управленческие действия.

Ситуация 39

В учебном заведении, в котором вас назначили руководителем, вы будете возглавлять и педагогический совет. Вы решили проверить эффективность работы педсовета до вашего назначения.

Задание: продумайте, как вы это сделаете. Каковы будут ваши основные критерии оценки работы педсовета?

Ситуация 40

Вы — руководитель обычной школы, но ваш коллектив созрел для того, чтобы в будущем ваша школа стала гимназией.

Задание: объясните, видите ли вы разницу между школой и гимназией. Каковы будут ваши первые шаги на пути к преобразованию школы? Подумайте, что вы измените в содержании и методике преподавания школьных дисциплин, какие новые дисциплины могут появиться в расписании. Проанализируйте, каким образом будет перестраиваться структура управления школой, т. е. какие новые функциональные обязанности появятся у заместителей директора, какие новые подразделения придется создавать в школе, какие новые функции приобретет методическая служба и какие новые внешние связи станут приоритетными в работе коллектива.

Ситуация 41

Согласно новому положению о школе, мы наделяем учителя новым правом — «на творческую инициативу, на самостоятельный педагогический эксперимент, на выбор индивидуальных или коллективных разновидностей повышения квалификации».

Задание: чтобы учитель в полной мере мог воспользоваться этим правом, проведите эманацию авторитета в связке «учитель — руководитель школы», т. е. преобразуйте часть права учителя, которым он пока в полной мере воспользоваться не может, в обязанность руководителя школы. Как под влиянием метода эманации авторитета будет меняться система управления учебным заведением?

Ситуация 42

Мы наделяем руководителя школы новым правом — «на введение психологической службы в школе, на широкое внедрение в работу коллектива различных психолого-диагностических методик».

Задание: чтобы руководитель в полной мере мог воспользоваться этим правом, проведите эманацию авторитета в связке «руководители школ — руководители районных и региональных органов управления образованием», т. е. преобразуйте часть права руководителя школы, которым он пока в полной мере воспользоваться не может, в обязанность руководителя районного и регионального органов управления образованием. Как под влиянием метода эманации авторитета будет меняться региональная и районная система управления образованием?

Ситуация 43

Учебное заведение, в которое вас назначили руководителем, в течение ряда лет работает над сложной педагогической проблемой «Дифференцированный подход к учащимся с целью развития их способностей и своевременного профессионального самоопределения».

Задание: подумайте, как вы будете подключать к этой работе коллективные органы управления. Учитывая специфику различных органов и их неодинаковое функциональное назначение, сформулируйте возможную тему заседания педагогического совета, совета руководства, собирающегося каждую неделю, методических объединений или творческих групп учителей, тему для контроля за учебным процессом.

Ситуация 44

Учебное заведение, в которое вас назначили руководителем, в течение ряда лет работает над сложной педагогической проблемой «Школьное самоуправление и его влияние на повышение качества успеваемости и уровня воспитанности учащихся». Одна из задач такой работы — подключить учащихся к управлению учебным заведением.

Задание: подумайте, каким образом вы это сделаете. Какие поручения вы дадите учащимся, входящим в совет учебного заведения? Какие самоуправляемые структуры, состоящие из учащихся, учителей, родителей и представителей шефских организаций, будут создаваться в учебном заведении? Какие в связи с этим поручения вы дадите своим заместителям, преподавателям, учащимся разных классов?

Ситуация 45

Перед вами стоит задача спланировать работу учебного заведения, в которое вас назначили руководителем, на будущий год.

Задание: продумайте, как вы организуете эту работу в коллективе. Определите место и роль в планировании работы педагогического совета, совета руководства, опытно-экспериментальных и методических структур, службы контроля. Обоснуйте последовательность ваших действий.

7. Задания для самостоятельной работы студентов

Тема	Кол-во час.	
	сп.260901	сп.260902
1. Этапы и школы в истории менеджмента.	2	2
2. Общая теория управления. Закономерности управления различными системами.	2	2
3. Инфраструктура менеджмента.	2	2
4. Интеграционные процессы в менеджменте.	2	2
5. Моделирование ситуаций и разработка решений.	2	2
6. Регулирование и контроль в системе менеджмента.	2	2
7. Управление человеком и управление группой.	2	2
8. Руководство: власть и партнерство.	2	2
9. Стилль менеджмента и имидж (образ) менеджера.	2	3
ИТОГО	18	19

8. Вопросы для подготовки к зачету

1. Условия и предпосылки развития менеджмента. Его особенности в России.
2. Основные школы управления и современная система взглядов на менеджмент.
3. Сущность менеджмента, объекты, субъекты, уровни управления.
4. Зарубежный опыт менеджмента.
5. Основные типы менеджмента, их характеристики.
6. Понятие, виды целей в менеджменте. Методы целеполагания.
7. Управление по целям. Системный подход в менеджменте.
8. Закономерности управленческой деятельности и принципы менеджмента.
9. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента.

10. Характеристика функции стратегического планирования.
11. Характеристика функции организации.
12. Типы и формы организационных структур, требования к ним.
13. Проектирование организационных структур. Методы обоснования.
14. Характеристика функции мотивации (понятие, виды, конкретные способы реализации).
15. Основные концепции и теории мотивации. Их применение.
16. Характеристика функции контроля. Виды, формы, типы контроля.
17. Организация контроля. Система «контроллинг».
18. Система и основные виды конкретных функций менеджмента.
19. Система и классификация методов управления.
20. Содержание сетевых, балансовых, правовых методов.
21. Самоуправление, его формы и развитие.
22. Содержание организационно-распорядительных методов. Основные формы реализации.
23. Содержание экономических методов, их место и особенности.
24. Основные формы реализации экономических методов и условия целесообразного применения.
25. Содержание социально-психологических методов, их место, особенности применения.
26. Социальные аспекты менеджмента и социальные методы управления, их содержание.
27. Психологическая структура личности и психологические методы управления.
28. Оценка менеджмента предприятия. Критерии и показатели.
29. Предпосылки и этапы обновления системы менеджмента.
30. Система коммуникаций в менеджменте.
31. Информационное обеспечение системы управления.
32. Управленческие проблемы. Содержание и виды управленческих решений.

33. Процесс принятия управленческих решений.
34. Методы принятия управленческих решений.
35. Реализация управленческих решений, их эффективность.
36. Страхование рисков в менеджменте.
37. Качества менеджера, авторитет менеджера.
38. Характерное содержание и особенности управленческого труда.
39. Основные направления рациональной организации управленческого труда.
40. Инновационная программа менеджера.
41. Культура управленческого труда.
42. Деловое общение. Формы и организация общения.
43. Содержание этики делового общения. Культура менеджера.
44. Понятие и характеристика стилей руководства.
45. Власть и способы ее реализации. Коллективное управление.
46. Методы и способы исследования качеств менеджера.
47. Природа, типы и функции конфликтов.
48. Причины конфликтов и методы их разрешения.
49. Внешняя и внутренняя среда менеджмента.
50. Культура организации.

9. Примерный вариант зачетного теста по дисциплине «Основы менеджмента»

Проанализируйте ответы, сделайте выбор наилучших ответов, обоснуйте выбор, обсудите позиции.

1. Какая школа менеджмента является наиболее эффективной в современных условиях развития экономики? Почему?

Школы:

а) научного управления;

- б) административного менеджмента;
- в) человеческих отношений;
- г) системного подхода;
- д) ситуационного подхода.

2. Какой фактор, по Вашему мнению, играет решающую роль в успехе современного менеджера?

- а) Свободное владение иностранными языками.
- б) Хорошее знание техники и технологии производства.
- в) Владение компьютерной техникой.
- г) Знание человека и факторов его трудовой активности.
- д) Хорошее знание экономики.

3. Каковы основные особенности концепции менеджмента?

- а) Системность принципов деятельности менеджера.
- б) Комплекс проблем, которые видит и решает менеджер.
- в) Программа обучения менеджменту.
- г) Сложившаяся структура знаний современного менеджера.
- д) Стиль управления.

4. Что Вы избрали бы в качестве исходной посылки при конструировании Вашей практической концепции управления?

- а) Удовлетворенность Вашей работой вышестоящего руководства.
- б) Согласование деятельности на основе интересов коллектива.
- в) Необходимость экономии времени.
- г) Монополию на информацию об управляемой системе.
- д) Цель управления.

5. Какой фактор является определяющим в успехе предпринимателя в малом бизнесе?

- а) Индивидуальные человеческие качества.
- б) Уровень образования и специальной экономической подготовки.
- в) Опыт профессиональной деятельности в избранной области бизнеса,
- г) Пример и поддержка друзей и знакомых.

д) Благоприятная для малого бизнеса экономическая обстановка.

6. Какую роль играет малый бизнес в успешном развитии экономики?

а) Роль малого бизнеса в развитии экономики минимальна.

б) Малый бизнес способствует удовлетворению малых, но важных потребностей населения.

в) Малый бизнес поддерживает и питает дух предпринимательства.

г) Малый бизнес олицетворяет понятие экономической свободы.

д) Малый бизнес отвлекает ресурсы в решении проблем научно-технического прогресса.

7. Что, по Вашему мнению, является главным фактором интеграции деятельности людей?

а) Обеспечение достаточной информацией.

б) Четкое распределение функций.

в) Профессионализм персонала.

г) Целевой (стратегический) подход к управлению.

д) Мотивация интеграционных процессов.

8. Как следует поступить менеджеру при возникновении противоречий с неформальным лидером?

а) Попытаться снизить его авторитет в коллективе.

б) Перевести его в другой коллектив (два медведя не уживаются в одной берлоге).

в) Формализовать его лидерское положение (назначить на должность).

г) Передать ему часть функций и поддерживать в их реализации.

д) Найти согласие и возможность использовать его влияние.

9. Вы поступили на работу в фирму руководителем нижнего звена. Управление фирмой децентрализовано. С чем, скорее всего Вы столкнетесь?

а) Большинство решений Вам придется принимать индивидуально и самостоятельно.

б) Вы почувствуете потребность принимать решения большинством голосов сотрудников Вашего подразделения.

в) По большинству решений Вы будете ощущать потребность консультаций с вышестоящим руководством.

г) Вы будете принимать решения с участием группы специалистов Вашего подразделения.

д) Вы должны стать хорошим исполнителем вышепринятых решений,

10. Какой фактор диверсификации менеджмента Вы назвали бы решающим?

а) Научно-технический прогресс.

б) Социально-экономические условия управления.

в) Диверсификация производства.

г) Профессионализация управления.

д) Эффективность управления.

11. Что означает диверсификация менеджмента?

а) Использование компьютеров в процессах управления.

б) Новая методология разработки управленческих решений.

в) Разнообразие типов управления и потребность выбора наиболее прием-

г) Стиль управления.

д) Повышение роли человеческого фактора в управлении.

12. В чем, по Вашему мнению, главное преимущество инновационного менеджмента?

а) Создает благоприятную социально-психологическую атмосферу работы,

б) Способствует более четкой организации работы.

в) Мотивирует повышение образовательного и профессионального уровня персонала.

г) Обеспечивает развитие, создает конкурентные преимущества.

д) Улучшает качество работы.

13. Какова сегодня основная проблема инновационного менеджмента? Что мешает его реализации?

- а) Внешняя социально-экономическая обстановка- Условия кризиса.
- б) Недостаточность профессионализма управления.
- в) Экономические трудности мотивации инноваций.
- г) Человеческий фактор, качество персонала.
- д) Прогнозирование развития в условиях рынка.

14. Какой фактор улучшения качества является ведущим в современных условиях российского менеджмента?

- а) Технология изготовления продукта.
- б) Квалификация персонала.
- в) Профессионализм и качество управления.
- г) Информационные технологии управления.
- д) Мотивирование качества.

15. Какое определение качества Вы считаете наиболее точным?

- а) Качество — это цель, которую хотелось бы достичь.
- б) Качество — это высокая цена пользующейся спросом продукции.
- в) Качество — это комплекс свойств, отвечающих ценностям человека.
- г) Качество — это соответствие свойств продукта установленному стандарту.
- д) Качество — это идеальное представление о несуществующем продукте.

16. Подчиненные высказали неудовлетворенность системой оплаты труда. Каковы наиболее эффективные действия менеджера в этой ситуации?

- а) Повысить всем зарплату, насколько это возможно.
- б) Повысить зарплату тем, кто наиболее активно этого требует.
- в) Предложить уволиться тем, кто недоволен.
- г) Создать группу для разработки новой системы оплаты труда.
- д) Пригласить консультантов для анализа конфликта.

17. Какой фактор Вы считаете решающим в достижении хорошей психологической атмосферы?

- а) Четкая организация работы.
- б) Формирование групп по психологическим характеристикам.
- в) Опыт менеджера в разрешении конфликтов.
- г) Мотивация доброжелательства и терпимости.
- д) Справедливая оценка деятельности.

18. Что является наиболее важным в понимании маркетинга?

- а) Производство товаров, пользующихся спросом.
- б) Управление параметрами внешней среды предприятия.
- в) Сбыт продукции в условиях избытка товаров.
- г) Реклама и другие средства стимулирования продаж.
- д) Максимальный учет интересов потребителя в производстве и реализации продукта.

19. Если Ваша реклама аннулирует рекламу конкурентов, целесообразны ли большие рекламные расходы?

- а) Нет, так как реклама негативно действует на потребителя.
- б) Нет, так как равные расходы на рекламу означают их одинаковую эффективность.
- в) Да, так как объем продаж зависит от расходов на рекламу.
- г) Да, так как реклама конкурента не бывает одинаковой.
- д) Да, так как расходы на рекламу создают новые рабочие места.

20. Что является финансово-промышленной группой?

- а) Объединение предприятий одной отрасли для снижения удельных затрат на производство.
- б) Объединение финансовых институтов и предприятий под руководством банков.
- в) Форма государственного управления промышленностью.
- г) Экономическая интеграция банков и предприятий различных отраслей.

д) Совокупность диверсифицированных предприятий по одной территории.

21. Какой механизм интеграции лежит в основе формирования финансово-промышленной группы?

- а) Взаимовладения акциями.
- б) Согласованное распоряжение консолидированным имуществом.
- в) Директивное объединение предприятий.
- г) Взаимные поставки продукции.
- д) Финансирование общих проектов.

22. Что является главным в понимании креативного менеджмента?

- а) Нахождение творческих личностей и работа с ними.
- б) Постановка перед коллективом творческих задач.
- в) Учет индивидуальных особенностей в организации управления.
- г) Методы управления, ориентированные на реализацию и повышение творческого потенциала.

- д) Повышение уровня профессиональной квалификации персонала.

23. Что способствует развитию креативного менеджмента (главный фактор)?

- а) Использование в управлении компьютерной техники.
- б) Система отбора и распределений персонала.
- в) Развитие неформального управления и поощрение лидерства.
- г) Овладение методами активизации творческого потенциала,
- д) Авторитет менеджера.

24. Если при реализации проекта Вы обнаружили отклонения от стандартов качества, какую причину Вы проанализируете в первую очередь?

- а) Неудачно расставлены приоритеты проекта.
- б) Несовершенно мотивирование качества.
- в) Ресурсы компании перегружены.

- г) Нереальный график работы.
- д) Низкая квалификация персонала.

25. Что является главной особенностью управления проектами?

- а) Организация управления по фактору времени.
- б) Концентрация и гибкое распределение ресурсов.
- в) Четкое планирование работ и результатов.
- г) Особая роль функции контроля.
- д) Акцент на неформальное управление.

26. Какой фактор Вы считаете главным в существовании цивилизованного предпринимательства?

- а) Профессионализм управления.
- б) Стабильное развитие экономики.
- в) Реальное действие этических норм предпринимательства.
- г) Усиленный государственный контроль предпринимательской деятельности.
- д) Общественное сознание и общая культура.

27. Какую роль, по Вашему мнению, играет менеджмент в достижении цивилизованного предпринимательства?

- а) Эффективность менеджмента является прямым следствием цивилизованного предпринимательства.
- б) Менеджмент создает предпосылки для возникновения цивилизованного предпринимательства.
- в) Понятие менеджмента равнозначно понятию цивилизованного предпринимательства.
- г) Менеджмент независим от форм и уровня развития предпринимательства.
- д) Только в условиях цивилизованного предпринимательства может быть эффективным менеджмент.

28. Что является главной чертой профессионализма управления?

- а) Многолетний опыт управления.

- б) Хорошая теоретическая подготовка.
- в) Человеческие качества лидера.
- г) Сплав специальных знаний и полученного опыта.
- д) Способности, развитые до навыков эффективного управления.

29. Какова роль специального образования в профессионализации управления?

- а) Способствует глубокому пониманию проблем.
- б) Ускоряет освоение опыта и приобретение необходимых навыков.
- в) Формирует профессиональное мышление, определяющее успех деятельности.
- г) Формирует личность менеджера.
- д) Рождает новую культуру управления.

30. Вы — менеджер. Какую работу Вы поручили бы консультанту?

- а) Организовать маркетинг продукции Вашей компании.
- б) Привлечь инвестиции под имеющийся у Вас план технического развития
- в) Дать предложения по стратегии развития Вашей компании.
- г) Защищать интересы Вашей компании в органах государственного управления.
- д) Сформировать для Вас управленческую команду, понимающую миссию компании.

31. Вы — консультант. Как Вы определите стоимость Ваших услуг?

- а) Как процент от экономического эффекта, полученного клиентом.
- б) Как функцию от фактических затрат своего рабочего времени.
- в) Как стоимость Ваших проектных разработок.
- г) Как сумму гонорара за затраты полезного времени и накладных расходов.
- д) Как результат взаимной договоренности.

32. Какая тенденция развития экономики играет решающую роль в возникновении экологического менеджмента?

- а) Развитие информационных технологий.
- б) Критическое состояние природы.
- в) Осознание зависимости человека от природы.
- г) Разнообразии технологий производства.
- д) Возможность инвестирования экологии.

33. В чем главная особенность экологического менеджмента?

- а) Принципиально новая структура системы управления.
- б) Специальное образование персонала.
- в) Требования к менеджеру - внимание экологическим проблемам.
- г) Механизм мотивирования экологического управления.
- д) Экологический контроль управленческих решений.

34. Что является главной особенностью предпринимательской деятельности?

- а) Стремление к получению прибыли и улучшению собственного благосостояния,
- б) Жизненная активность как черта натуры и следствие воспитания.
- в) Стремление к власти над людьми.
- г) Образ жизни, стимулируемый условиями рыночной экономики.
- д) Экономическое творчество и риск.

35. Как соотносятся между собой понятия предпринимательства и менеджмента?

- а) Это два тождественных понятия. В практическом отношении между ними
- б) Эти понятия соотносятся как часть и целое. Менеджмент — это необходимый элемент предпринимательства.
- в) Предпринимательство — это одна из функций менеджмента.
- г) Это абсолютно различные виды деятельности как по целям, так и по организации.

д) Это различные, но взаимодополняющие виды деятельности. В практике

существует мера их сочетания и разделения.

36. Возможно ли безкризисное развитие экономики?

а) Да, возможно при хорошем планировании.

в) Профессиональное управление способно увеличивать продолжительность безкризисного периода сколько угодно долго.

г) Кризис — объективное явление. Задана в смягчение его течения и последствий.

д) В макромасштабах экономического развития невозможно, но в управлении фирмой — возможно.

37. Что является главным фактором успеха в антикризисном менеджменте?

а) Личность менеджера, решительность и воля.

б) Специальная подготовка менеджера в области управления в кризисных ситуациях.

в) Механизм управления, ориентированный на смягчение кризиса.

г) Развитие стратегического менеджмента.

д) Социально-психологические качества персонала.

38. Какой, по Вашему мнению, из факторов развития производства и общества оказывает решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента?

а) Накопленный опыт практической деятельности.

б) Общая социально-экономическая обстановка в стране.

в) Образование и структура специальных знаний менеджера.

г) Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.

д) Стремление использовать научные методики.

39. Что такое концепция менеджмента в современном практическом управлении?

а) Системность принципов деятельности менеджера.

- б) Комплекс проблем, которые видит и решает менеджер.
- в) Программа обучения менеджменту.
- г) Сложившаяся структура знаний современного менеджера.
- д) Стилль управления.

40. Что бы Вы избрали в качестве исходной посылки при конструировании практической концепции управления?

- а) Удовлетворенность Вашей работой вышестоящего руководства.
- б) Мотивирование персонала, согласование деятельности на основе интересов людей.
- в) Фактор экономии времени.
- г) Монополия на информацию о состоянии управляемой системы.
- д) Цель управления.

41. Какую черту Вы назвали бы наиболее типичной для российского варианта менеджмента?

- а) Склонность к творчеству и самостоятельности.
- б) Энергичность и предприимчивость.
- в) Коммуникабельность и корпоративность.
- г) Протекционизм и поручительство.
- д) Организованность и дисциплинированность.

42. Что необходимо для того, чтобы полнее учитывать в практике управления позитивные стороны российского менеджмента?

- а) Знать зарубежный опыт, оценка которого позволяет полнее увидеть преимущества и трудности российского менеджмента.
- б) Научный подход к управлению, который высвечивает все его преимущества и недостатки.
- в) Развивать и мотивировать искусство управления, Понимание и учет особенностей национальной культуры и традиций проявляются только в искусстве управления.
- г) Профессионализм управления. Поиск и использование преимуществ

д) Национально-культурные особенности проявляются сами по себе.
Нет смысла их учитывать.

43. Вы решили стать предпринимателем. Что для Вас является главным импульсом к такому решению?

- а) Возможность получить хорошую прибыль.
- б) Большой опыт работы в какой-либо сфере (инженер, продавец, преподаватель, художник и пр.).
- в) Стремление к активной, рискованной деятельности.
- г) Успех в предпринимательстве Вашего коллеги, друга или родственника,
- д) Получение экономического образования.

44. Что является главным фактором успеха предпринимательской деятельности?

- а) Искусство ведения деловых переговоров.
- б) Изучение рынка.
- в) Коммуникабельность и активность предпринимателя.
- г) Интуиция в принятии рискованных решений.
- д) Информация о поведении или намерениях конкурента.

45. Какой фактор безопасности жизнедеятельности Вы считаете наиболее опасным сегодня?

- а) Психологические нагрузки жизни и деятельности.
- б) Экологическая обстановка.
- в) Опасность аварий.
- г) Криминальные ситуации.
- е) Ядерные и химические технологии.

46. От чего главным образом зависит эффективность управления безопасностью жизнедеятельности?

- а) Организация специализированной системы управления (структура, функции, ответственность и др.).

б) Формирование общественного сознания в области безопасности жизнедеятельности.

в) Подготовка специализированных кадров менеджеров.

д) Изменение стратегии технологического развития производства.

е) Усиление правового регулирования процессов безопасности жизнедеятельности.

47. Какую роль играют банки в развитии экономики?

а) Аккумулируют средства для необходимых инвестиций.

б) Способствуют развитию эффективных технологий.

в) Определяют возможности накопления капитала.

г) Ускоряют движение финансовых средств.

д) Отвлекают средства от материального производства.

48. В чем главная специфика управления банковской структурой?

а) Оперативность информационного обеспечения.

б) Повышенное чувство ответственности персонала.

в) Анализ и оценка общеэкономической обстановки.

г) Очень большая вариативность управленческих решений.

д) Конкуренция и риск.

49. Что определяет необходимость налогообложения?

а) Ограничение доходов населения, предпринимателей, фирм.

б) Финансирование деятельности государственных институтов.

в) Перераспределение средств в пользу неимущих слоев населения.

г) Концентрация финансовых ресурсов для развития новых высоких технологий.

д) Регулирование инфляционных процессов.

50. Что является главной функцией управления налогообложением?

а) Обеспечение своевременного и полного поступления налогов в бюджет.

б) Укрепление налоговой дисциплины.

в) Регулирование структуры экономики и мотивация ее успешного развития.

г) Анализ эффективности налогообложения.

д) Выравнивание финансовых возможностей фирм.

51. Какой фактор, по Вашему мнению, играет решающую роль в успехе современного менеджера?

а) Свободное владение иностранными языками.

б) Хорошее знание техники и технологии производства

в) Владение компьютерной техникой.

г) Знание человека и факторов его трудовой активности.

52. Каким образом наука об управлении влияет на его эффективность (выделить главное)?

а) Наука разрабатывает и «вооружает» управление новыми методиками решения проблем,

б) Наука позволяет увидеть и распознать проблему.

в) Наука управления является основой формирования профессионального сознания.

г) Наука не влияет напрямую на практику управления. Ее влияние опосредовано образованием.

д) Восприятие науки практикой определяется отношением к ней практических работников (менеджеров).

53. Что характеризует концепцию менеджмента?

а) Системность принципов деятельности менеджера.

б) Комплекс проблем, которые видит и решает менеджер.

в) Программа обучения менеджменту.

г) Сложившаяся структура знаний современного менеджера.

д) Стил управления,

54. Какую роль играет проект в современном менеджменте?

а) Позволяет компенсировать недостатки структуры системы управления.

б) Способствует управлению научно-техническим прогрессом.

в) Отражает необходимость решения глобальных проблем, не укладывающихся в функциональное содержание действующего управления.

г) Обеспечивает лучшее использование персонала управления.

д) Позволяет осуществлять эксперименты по совершенствованию управления.

е) Характеризует новые технологии управления компьютерного типа.

55. В чем главная особенность управления проектом?

а) Высокая степень опоры на человеческий фактор.

б) Регулирование и экономия времени в процессах управления.

в) Ориентация на комплексное решение глобальной проблемы.

г) Зависимость от наличия и характера использования информации.

д) Фактор цели играет решающую роль в процессах управления.

е) Стратегия управления и условия ее реализации.

56. Какая из предложенных характеристик должна присутствовать в формулировке миссии организации?

а) Отраслевая принадлежность организации и задачи ее развития.

б) Получение прибыли в результате деятельности организации.

в) Назначение организации и ее роль в обществе.

г) Ассортимент и качество выпускаемой продукции.

д) Политика по отношению к персоналу.

57. Что является главной характеристикой стратегии?

а) Прогноз развития организации в меняющейся экономической обстановке.

б) Программа реального достижения запланированного результата.

в) Совокупность изменений, отражающих объективные тенденции развития.

г) Цель развития организации на перспективу.

д) Пути и средства повышения эффективности управления.

58. Что является главным фактором в экспертной оценке величины риска?

а) Объем и качество ретроспективной информации.

б) Подбор экспертов по критериям профессионализма, аналитических способностей и интеллектуального потенциала.

в) Возможности компьютерной обработки информации,

г) Исследование тенденций развития организации.

д) Методика использования данных и проведение необходимых расчетов.

59. Какая из предложенных характеристик наиболее типична для бюрократического типа управления?

а) Ясная и четкая мотивация инициативы персонала.

б) Жесткое распределение функций и обязанностей в системе управления.

в) Ориентация персонала на решение проблем.

г) Высокая исполнительская дисциплина.

д) Чрезмерное внимание к документации.

60. Чем определяется особенность органического типа управления?

а) Целевая организация деятельности персонала.

б) Система учета лидерства при работе с персоналом.

в) Мотивация инициативы и социально-психологической ответственности.

г) Коллегиальность в решении принципиальных проблем.

д) Ориентация персонала на решение проблем.

61. Какой набор факторов определяет разделение деятельности в системе управления?

а) Состав функции, масштаб полномочий, личные качества, профессиональная подготовка, тип организации.

б) Опыт работы, организационные условия, комплекс проблем, ответственность, дифференциация функций.

в) Технология управления (технические средства), функции управления, трудоемкость функций, профессиональная подготовка, объем полномочий.

г) Специфика функций, трудоемкость функций, объем полномочий, масштаб полномочий, организационные условия.

д) Ресурс профессионализма, личные качества, дерево цели, характер проблемы, концепция управления.

62. Что является главным отличительным признаком внутренней и внешней среды организации?

а) Цели функционирования внутренней и внешней среды организации.

б) Управляемость процессов внутренней и внешней среды организации.

в) Способы воздействия на процессы внутренней и внешней среды организации.

г) Состав и характер проблем по различным сферам управления.

д) Роль человеческого фактора в управлении процессами внутренней и внешней среды организации.

63. Какое из определений понятия «полномочия» Вы сочтете наиболее корректным?

а) Вид деятельности менеджера в системе управления.

б) Степень профессионализма менеджера в управленческой деятельности.

в) Проявление лидерских качеств менеджера.

г) Право на принятие управленческих решений.

д) Ответственность менеджера за использование ресурсов организации.

64. Что представляет собой ответственность?

а) Ответственность — это обязательство по реализации закрепленных за должностным лицом функций.

б) Ответственность — это мера порицания за не выполненную или плохо выполненную работу;

в) Ответственность — это право определять наказание за нарушение дисциплины;

г) Ответственность — это должностное положение, организационный статус деятельности;

д) Ответственность — это организационные ограничения функциональной деятельности должностного лица.

65. Что означает делегирование полномочий?

а) Снижение степени централизации управления.

б) Изменение распределения полномочий в системе управления.

в) Корректирование соотношения функций и полномочий управления.

г) Приведение в соответствие полномочий и ответственности за их реализацию.

д) Усиление человеческого фактора управления.

66. Какие факторы мотивации дают наибольший эффект в условиях ограниченных экономических ресурсов?

а) Создание хорошего социально-психологического климата работы.

б) Реализация ресурсов лидерства.

в) Создание гибкой и справедливой системы оплаты труда.

г) Формирование системы карьерного роста.

д) Согласование оплаты труда с организационными условиями социально-психологических ожиданий.

67. Какое определение цели управления Вы сочтете наиболее корректным?

а) Результат, на достижение которого направлено управление.

б) Видение будущего, которое желательно достичь.

в) Объективная тенденция развития организации.

г) Желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы.

д) Финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость.

68. Какой фактор главным образом определяет эффективность мотивации?

- а) Учет потребностей человека.
- б) Ценность вознаграждения.
- в) Взаимосвязь результата с величиной вознаграждения.
- г) Оценка результата выполнения работы.
- д) Учет величины затраченных усилий на выполнение работы.

69. Какой фактор является определяющим в организации эффективно- го контроля?

- а) Организация контроля.
- б) Наличие показателей оценки степени достижения целей.
- в) Использование результатов контроля в практическом регулировании управляемыми процессами.
- г) Методология контроля — цели, критерии оценки, методы проведения.
- д) Социально-психологический фактор контроля.

70. Какое из определений понятия "коммуникации" Вы считаете наиболее корректным? Коммуникация — это:

- а) обратная связь в системе управления;
- б) обмен информацией в процессах совместной деятельности;
- г) система информационных связей;
- в) отношения между людьми по различным факторам их общения;
- д) совокупность организационных связей в системе совместной деятельности людей.

71. Какую закономерную последовательность действий предполагает процесс управления?

- а) Получение информации, обработка информации, превращение информации в командную, передача командной информации.

б) Изучение ситуации, разработка решения, формулирование цели, реализация решения.

в) Определение проблемы, формулирование цели. разработка решения, реализация решения.

г) Определение цели, обработка информации, принятие решения, контроль исполнения.

д) Постановка цели, оценка ситуации, определение проблемы, принятие решения.

72. Что является критерием эффективности управленческого решения?

а) Количество корректировок, которые необходимо вносить при исполнении решения.

б) Достаточное количество, полнота и ценность информации о выполняемой по данному решению работе.

в) Человеческий фактор восприятия управленческого решения.

г) Согласованность деятельности при исполнении решения.

д) Мотивационный потенциал управленческого решения.

73. Какое из определений понятия «управленческое решение» Вы считаете наиболее приемлемым? Управленческое решение — это:

а) совокупность согласованных действий, ведущих к разрешению проблемы;

б) заключительный этап процесса управления, определяющий импульс воз-

действия на управляемую систему;

в) обязательный для исполнения приказ или распоряжение менеджера;

г) формула воздействия управляющей системы на управляемую;

д) комплекс командной информации, поступающей в управляемую систему.

74. Что является проблемой в процессе управления?

- а) Совокупность информации о состоянии управляемой системы.
- б) Комплекс задач, решаемых в процессе управления.
- в) Конфликтная ситуация в процессах функционирования организации.
- г) Определение необходимых действий антикризисного характера.
- д) Главное противоречие, требующее разрешения.

75. В чем состоит роль диагностики в процессе управления?

- а) Характеризует роль и значение человеческого фактора в управлении.
- б) Дает наиболее полную характеристику цели управления.
- в) Позволяет определить проблему на основе оценки ситуации.
- г) Определяет необходимость и ценность информации для разработки управленческого решения.
- д) Является аналитической основой разработки управленческих решений.

76. Каковы основные признаки неформальных групп в организации?

- а) Наличие и проявление этики поведения.
- б) Существование неформального лидера.
- в) Человеческие отношения, находящиеся за границами формальных организационных связей.
- г) Дружеские отношения, существующие в рамках формальных организационных связей.
- д) Неформальное проявление формальных отношений в организации.

77. Что представляет собой власть?

- а) Способность человека влиять на поведение других людей.
- б) Право распоряжения ресурсами в процессах управленческой деятельности.
- в) Социально-психологические характеристики, определяющие лидерство менеджера.

г) Организация управления со всеми атрибутами ее проявления — полномочия, дисциплина, ответственность, обязанности.

д) Соответствие и сочетание потребности в управлении и возможностей его осуществления.

78. Что такое лидерство?

а) Поведение менеджера в конфликтной ситуации.

б) Потребность группы в неформальном управлении.

в) Возможность управления на базе неформальных отношений.

г) Влияние посредством авторитета, уважения, признания.

д) Сосредоточение внимания на стратегических проблемах.

79. Каково содержание понятия «механизм управления»?

Механизм управления — это;

а) совокупность средств воздействия на деятельность людей;

б) система управления в действии;

в) способ обработки информации в процессах управления;

г) мотивация эффективной деятельности людей;

д) совокупность методов воздействия на деятельность людей.

80. Какой из факторов Вы сочтете главным в формировании механизма управления?

а) Информационное обеспечение управления.

б) Подбор и расстановка персонала.

в) Рациональный тип организации управления.

г) Повышение квалификации персонала.

д) Исследование и учет социально- психологические характеристик персонала.

81. Какое из предложенных определений отражает содержание понятия "метод управления"?

а) Прием расчета показателей в процессе управления.

б) Разработка порядка совместной деятельности в организации.

в) Способ обработки полученной информации и ее трансформация в командную информацию.

г) Способ воздействия управляющей системы на управляемую.

д) Способ использования средств управления в процессе воздействия управляющей системы на управляемую.

82. Что лежит в основе дифференциации методов управления?

а) Вид и характер отношений между людьми.

б) Структура мотивов, определяющих эффективность деятельности.

в) Объем и ценность информации, доступной для использования при разработке управленческого решения.

г) Дифференциация интересов, господствующих в управляемой системе.

д) Организация управления, ограничивающая действия менеджера.

83. Какую роль в менеджменте играет система ценностей?

а) Является основой постановки цели управления.

б) Определяет критериальную основу отношения к видам деятельности.

в) Отражает главное организующее начало эффективной деятельности.

г) Является главной характеристикой стиля управления.

д) Используется в качестве средства воздействия.

84. В чем главная особенность менеджмента как типа управления?

а) Искусство получения работы, сделанной посредством других.

б) Бизнес-планирование и мотивация деятельности.

в) Сугубо профессиональное управление.

г) Управление в условиях рынка.

д) Главное — человеческий фактор управления.

85. В чем главное содержание методологии менеджмента?

а) Цель и миссия управления.

б) Организация деятельности исходя из факторов внешней среды.

в) Средства и методы управления.

- г) Обеспечение эффективности управления.
- д) Цель, механизмы и методы управления.

86. Какая парадигма управления в большей мере соответствует пониманию менеджмента?

- а) Организация движения и обработки информации.
- б) Организация и технология деятельности (производства).
- в) Функционирование и развитие социально-экономической системы (организации).
- г) Единство внешней и внутренней среды организации.
- д) Человеческий фактор: экономические процессы деятельности.

87. Что определяет потребность в управлении?

- а) Согласование совместной деятельности,
- б) Потребность и желание власти.
- в) Стремление к высокой производительности труда.
- г) Обеспечение предсказуемости результатов деятельности.
- д) Реалии общественного существования человека.

88. Какова закономерная последовательность этапов процесса управления?

- а) Определение проблемы, формулирование цели, осуществление деятельности, оценка результатов.
- б) Предвидение результатов, организация работы, использование результатов, определение проблемы.
- в) Поиск информации, обработка информации, получение решения
- г) Получение знаний, использование знаний, разработка решения, организация деятельности.
- д) Постановка цели, оценка ситуации, определение проблемы, разработка решения.

89. Какой фактор характеризует искусство менеджмента?

- а) Социально-психологическая интуиция.
- б) Харизма менеджера.

- в) Богатый опыт работы в области управления.
- г) Организационная воля и сила характера.
- д) Способность понимать интересы людей.

90. Какое из определений понятия «система управления» Вы сочтете наиболее корректным?

- а) Совокупность функций и полномочий, необходимых для осуществления воздействия.
- б) Совокупность средств и методов воздействия на деятельность людей.
- в) Совокупность звеньев, участвующих в разработке управленческих решений.
- г) Должности и лица персонала управления.
- д) Совокупность отношений управления в группе совместной деятельности.

91. Что является главным фактором профессионализма менеджера?

- а) Богатый опыт управленческой деятельности.
- б) Профессиональное образование в области менеджмента.
- в) Искусство, обогащенное опытом управления.
- г) Знание технологии управляемых процессов.
- д) Умение работать с людьми.

92. Что характеризует инфраструктуру менеджмента?

- а) Экономическое пространство деятельности организации.
- б) Менталитет, определяющий характер общественных отношений.
- в) Общее состояние науки и практики управления.
- г) Социально-экономическая среда функционирования организации.
- д) Общее состояние экономики страны.

93. Как развитие менеджмента связано с развитием информационных технологий?

- а) Нет прямой связи: это два параллельных процесса.
- б) Развитие информационных технологий ускоряет процесс развития менеджмента.
- в) Развитие информационных технологий усложняет развитие менеджмента: увеличивается количество информации, информационные шумы и др.
- г) Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только посредством такого развития информационные технологии влияют на развитие менеджмента.
- д) Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.

94. Какое влияние оказывают на менеджмент особенности и состояние культуры?

- а) Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.
- б) Культура препятствует менеджменту, так как во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами.
- в) Культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента.
- г) Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действенна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.
- д) Культура — это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.

95. Какова роль западной модели менеджмента в современных условиях экономического развития России?

- а) Менеджмент — это эффективное управление, подтвержденное практикой. Надо не задумываясь использовать эту модель в российских условиях.

б) Менеджмент эффективен лишь в западных условиях. В России он не даст заметного успеха.

в) Менеджмент — не абсолют эффективности. Целесообразно использовать его позитивные стороны и не перенимать отрицательные черты.

г) Любое управление отражает национальные и исторические особенности, культуру и менталитет. Следует трансформировать менеджмент в российский его аналог, а не перенимать западные модели.

д) Надо развивать собственный российский менеджмент подобно японцам.

96. Чем вызвана диверсификация менеджмента?

а) Главный фактор — диверсификация производства.

б) Диверсификация менеджмента проявляется не только в области производства. Она отражает закономерные тенденции развития менеджмента и способствует повышению его эффективности.

в) Диверсификация менеджмента вызвана повышением роли стратегического подхода к управлению.

г) Эффективное использование потенциала человеческих ресурсов — главный фактор, вызывающий потребность в диверсификации менеджмента.

д) Диверсификация менеджмента — не панацея от всех его проблем.

97. Что дает менеджеру знание типологии менеджмента?

а) Практически ничего не дает, ибо типология менеджмента не имеет прямого отношения к проблемам, которые приходится решать менеджеру.

б) Типология менеджмента расширяет возможности выбора вариантов действий в области совершенствования управления.

в) Типология менеджмента позволяет системно оценить достоинства и недостатки тех или иных его видов.

г) Типология менеджмента — самое эффективное средство анализа различных его видов.

д) Типология менеджмента углубляет знания в области управления и, следовательно, расширяет возможности эффективного управления.

98. Что определяет исследовательский, а следовательно, и инновационный потенциал менеджмента?

а) Творческий характер деятельности менеджера, его способность «зажечь» людей, инициировать нововведения.

б) Общий уровень образования и специальной подготовки, персонала управления.

в) Конкретные условия управления — острота проблем, ресурсы на нововведения, конкуренция.

г) Наличие научных методик анализа проблем, ценность информации, компьютерные средства обработки информации.

д) Мотивация творчества, пронизывающая всю систему управления.

99. Что является объектом управления?

а) Функции управлений.

б) Управляемая система.

в) Совместная деятельность людей.

г) Проблема, которую надо решить.

д) Ситуация.

100. Какие особенности характеризуют антикризисное управление?

а) Оценка ситуаций относительно возможностей кризиса.

б) Мотивация стабильного развития.

в) Формирование и наличие фонда риска.

г) Специальные виды маркетинга, позволяющие следить за конъюнктурой рынка.

д) Способность менеджера предвидеть будущее и стратегия развития.

101. Каким образом коммуникации влияют на качество принимаемых решений?

а) От них зависит ценность информации, которая и определяет качество решения.

б) Коммуникации не влияют на качество решений, они определяют лишь организационные возможности разработки решений.

в) Коммуникации характеризуют человеческий фактор управленческого решения.

г) Коммуникации не определяют ценности информации, они характеризуют каналы ее движения и это — главный фактор их влияния на качество решения.

д) Коммуникации отражают систему управления, решения — процесс управ управления.

102. Какие функции менеджмента являются основными?

а) Анализ, планирование, учет и контроль.

б) Поиск информации, передача информации, обработка информации, при-

в) Определение проблемы, постановка цели, обработка информации, разработка решения.

г) Регламентирование, нормирование, распоряжение, контроль, организация обратной связи.

д) Планирование, организация, регламентирование, координация, мотивирование, контроль.

103. Какой набор факторов, влияющих на специализацию функции, Вы сочтете наиболее корректным?

а) Коммуникации, тип организации, компетентность, количество информации, экономия времени.

б) Трудоемкость, специфика функции, наличие специалистов, информационное обеспечение, организационные возможности.

в) Количество информации, наличие средств обработки информации, свободные людские ресурсы, цели управления.

г) Индивидуальные особенности менеджера, тип организации, наличие необходимой информации, социально-психологическая атмосфера.

д) Мотивация карьерного роста, методология разработки управленческих решений, цель управления, наличие ресурсов.

104. Что, по Вашему мнению, является главным позитивным фактором делегирования полномочий?

- а) Реструктуризация и оптимизация нагрузки менеджера.
- б) Возможность менеджера сосредоточить внимание на стратегических
- в) Мотивирование ответственности и повышение квалификации персонала.
- г) Развитие атмосферы доверия и самостоятельности.
- д) Обеспечение партнерства и участия в решении проблем.

105. Какие негативные последствия делегирования полномочий наиболее опасны?

- б) Нарушение интеграции процессов управления и дифференциация по подразделениям общих целей управления.
- в) Увеличение трудоемкости контроля, что может компенсировать снижение нагрузки менеджера, а может и увеличить ее.
- г) Нарушение социально-психологического климата в организации, возникновение конфликтных ситуаций.
- д) Потребность в искусстве неформального управления, которое в некоторых случаях может быть нереализованным.

106. Что представляют собой полномочия?

- а) Должностной статус руководителя.
- б) Авторитет менеджера среди коллег.
- в) Право на принятие управленческих решений.
- г) Право воздействовать на деятельность людей.
- д) Наличие знаний и опыта для осуществления управления.

107. В чем, по Вашему мнению, главный недостаток матричной системы управления?

- а) Удлиненные коммуникации между подразделениями, снижающие возможности оперативного управления.
- б) Нарушение принципа единоначалия.
- в) Опасность столкновения интересов функциональных подразделений.

- г) Увеличение объема координационной деятельности.
- д) Усиление недостатков функциональной специализации.

108. Какая характеристика, по Вашему мнению, является главной в формулировании миссии организации?

- а) Получение прибыли.
- б) Роль и назначение в обществе.
- в) Отраслевая принадлежность и ассортимент продукции.
- г) Политика по отношению к персоналу.
- д) Развитие техники и технологии.

109. Что является главной особенностью бюрократического типа управления?

- а) Высокая исполнительская дисциплина.
- б) Повышенное внимание функции контроля.
- в) Высокая централизация управления.
- г) Высокая формализация управленческих процедур.
- д) Повышенное внимание к работе с персоналом.

10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

10.1. Основная литература

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.: доп. Мин. обр. РФ/ В.Р. Веснин. - 3-е изд..перераб. и доп. - М.: Проспект, 2007.
2. Глухов В.В. Менеджмент: учеб.: рек. УМО/ В.В. Глухов. - 3-е изд.. - СПб.: Питер, 2005.
3. Королев В.И. Менеджмент: учебник. - М.: Гардарика, 2005.
4. Менеджмент: учебник: рек. УМО по обр. в обл. менеджмента / Ред. В.В. Томилов, 2003.
5. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник: Рек. Мин. обр. РФ / Ред. А.Г. Поршневу, А.В. Тихомирова, 2003.
6. Общий менеджмент: Учебник. // Райченко А.В. – М.: ИНФРА-М, 2005.

7. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика: Учебник: Рек. УМО вузов / З.П. Румянцева.- М.: ИНФРА-М, 2003, 2005, 2006.
8. Теория управления: учеб.: рек. УМО/ под ред. Ю.В. Васильева. - 2-е изд. доп.. - М.: Финансы и статистика, 2005.
9. Управление организацией: Учебник.: Рек. Мин. обр. РФ / Ред. А.Г. Поршневу, З.П. Румянцеву, Н.А. Саломатину, 2000, 2002.

10.2. Дополнительная литература

1. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [учеб.]/Р.Л. Дафт. - 6-е изд.. - СПб.: Питер, 2006.
2. Виханский. О.С. Менеджмент: Учебник: Рек. Мин. обр. РФ / О.С. Виханский, А.И. Наумов, 1998, 2003.
3. Виханский. О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Виханский О.С., Наумов А.И.-М.: Гардарики, 1998, 2003.
4. Горшкова Л.А. Основы управления организацией: практикум: учеб. пособие / Л.А. Горшкова, М.В. Горбунова; ред. Л.А.Горшкова. – М: КноРус, 2006.
5. Давыдова О.А. Экономика и управление предприятием - Основы немецкой теории Betriebswirtschaftlffhreraflan адаптированной для применения в России рек. УМО/ Л.А. Давыдова, В.К. Фальцман. - 2-е изд.. - М.. Финансы и статистика, 2005.
6. Данько Т.П., Брагин Л.А. Организация и управление торговым предприятием: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2005.
7. Казанцев А.К. Менеджмент в предпринимательстве: Учеб. пособие: Доп. УМО по обр. в обл. произв. Менеджмента / А.К. Казанцев, А.А. Крупанин, 2003.
8. Казанцев А.К. Основы менеджмента: Практикум:Учеб. пособие: Рек./УМО вузов / А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова, 2002.

9. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учебное пособие. - М.: КноРус, 2006.
10. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие: Доп. УМО вузов / И.И. Мазур и др. - М.: Омега-Л, 2005. А.А. Крупанин, 2003.
11. Практикум по теории управления: учеб. пособие: Грек. УМО/ под ред. Ю.В. Васильева. - 2-е изд., доп.. - М.: Финансы и статистика, 2005.
12. Резник С.Д. Персональный менеджмент: Тексты и конкретные ситуации: Учеб. пособие: Рек. Мин. обр. РФ / С.Д. Резник, С.Н. Соколов, В.В. Бондаренко; Общ. Ред. С.Д. Резник, 2003.
13. Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 3 / Ред. и сост. Зобов А.М., С.Р. Красильников, 2001.
14. Федоров Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. пособие: Рек. Сов. УМО вузов по обр. в обл. экономики / Н.Н. Федоров, 2003.
15. Черноруцкий И.Г. Методы оптимизации в теории управления: учеб. пособие: доп. Мин. обр. РФ/ И.Г. Черноруцкий. - СПб.: Питер, 2004.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА – М, 2001, 2002, 2003.
17. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб.: рек. Мин. обр. РФ/ А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА – М, 2006.
18. Кротов Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер, 2005.
19. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – Учеб. пособие: рек. УМО вузов / С.К. Мордовин. – 2-е изд.: - СПб.: Питер, 2005.
20. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры и тренинги в управлении персоналом: Учебник: Рек. Мин. обр. РФ. / В.П. Пугачев. – М.: Аспект – Пресс, 2000, 2003.
21. Управление персоналом организации: Учебник: Рек. Мин. Обр. РФ. / Ред. А.Я. Кибанов, 2001, 2002, 2003.

22. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: – Учеб. пособие: рек. УМО вузов /Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – 2-е изд., перераб.: - М.КноРус, 2005.
23. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2006.
24. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2006. – 272с.