

Частное образовательное учреждение
высшего образования
«БРЯНСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий секцией менеджмента
Т.М. Хвостенко
«29» августа 2024 г.

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Укрупненная группа и направлений специальностей	38.00.00 Экономика и управление
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Профиль:	Менеджмент организации

Разработала: Хвостенко Т.М.

Брянск 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Аннотация к дисциплине.....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы.....	3
3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	4
3.1. Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах)	4
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	5
4.1 Тематическая структура дисциплины.....	5
4.2. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)	6
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	8
6. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Теория менеджмента»	9
6.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал.....	9
6.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы.....	13
6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы.....	14
6.3.1. Типовые задания для проведения текущего контроля обучающихся.....	14
6.3.1.1. Примерная тематика курсовых работ.....	14
6.3.1.2. Примерные тестовые задания для текущего контроля.....	15
6.3.1.3. Примерные задачи для текущего контроля.....	21
6.3.2. Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся.....	21
6.3.2.1. Типовые вопросы к экзамену.....	50
6.3.2.3. Рекомендуемые задачи.....	51
6.3.2.4. Итоговое тестирование.....	54
6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	59
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	61
8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	61
9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	69
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	69
10.1 Лицензионное программное обеспечение.....	69
10.2. Электронно-библиотечная система.....	69
10.3. Современные профессиональные базы данных.....	69
10.4. Информационные справочные системы.....	70

1. Аннотация к дисциплине

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08. 2020г. N970 дисциплина «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)» входит в состав обязательной части, блока 1 «Дисциплины (модули)». Данная дисциплина, в соответствии с учебным планом института, является обязательной для изучения.

Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока1 учебных планов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент уровень бакалавриата.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре, экзамен, курсовая работа при очной и очно-заочной формах обучения, на 2 курсе в 3 семестре, экзамен, курсовая работа заочной форме обучения.

Цель изучения дисциплины:

заключается в формировании у обучающихся системы знаний, аналитических и практических навыков в области теории менеджмента.

Задачи:

- решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической теории;
- решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) организационной теории;
- решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) управленческой теории.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

ОПК-1 - Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.

ОПК-1.2. Применяет знания организационной и управленческой теории (на промежуточном уровне) для решения профессиональных задач.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций, предусмотренных ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) и на основе профессиональных стандартов «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства», утвержденный приказом Министерства труда России от 08.09.2014 2020 года N 6091н; «Специалист по финансовому консультированию», утвержденный приказом Министерства труда России от 09.04.2015 года N 36805 н; «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Министерства труда России от 30.08. 2018 года N 564н.

Код компетенции	Результаты освоения ОПОП (содержание компетенций)	Индикаторы достижения компетенций	Формы образовательной деятельности, способствующие формированию и развитию компетенции
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.2. Применяет знания организационной и управленческой теории (на промежуточном уровне) для решения профессиональных задач.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		Знать: принципы развития и закономерности функционирования организации; типы организационных структур; основные теории и концепции взаимодействия людей в организации; – информационное обеспечение менеджмента; особенности менеджмента в области профессиональной деятельности Уметь: организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; использовать источники экономической, социальной, управленческой информации; организовать работу малого коллектива, рабочей группы; проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия и нести за них ответственность на основе анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний выработать сбалансированные управленческие решения; Владеть: специальной терминологией и лексикой, навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений; методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).	

3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам

занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц.

3.1 Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах)

Объем дисциплины	Всего часов		
	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудоемкость дисциплины	288		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	112	64	28
Аудиторная работа (всего):	112	64	28
в том числе:			
Лекции	32	16	12
семинары, практические занятия	80	48	16
лабораторные работы			
Внеаудиторная работа (всего):			
в том числе:			
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	140	188	251
Вид промежуточной аттестации обучающегося – экзамен, курсовая работа	36	36	9

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1 Тематическая структура дисциплины

№ Д Е	Наименование дидактической единицы	№ п.п.	Тема	Перечень планируемых результатов обучения (ПРО)
1	2	3	4	
1	История управленческой мысли	1	Общая теория управления. Закономерности управления различными системами.	ОПК-1
		2	История развития менеджмента	
		3	Организация как система управления	
		4	Эффективность менеджмента	
2	Организационное поведение	5	Сущность и классификация функций менеджмента	ОПК-1
		6	Мотивации деятельности в менеджменте	

		7	Координация и контроль	
		8	Методологические основы менеджмента. Инфраструктура. Интеграционные процессы в менеджменте	
3 4	Теория организации	9	Сущность и виды управленческих решений	ОПК-1
		10	Процессы принятия и реализации управленческих решений	
		11	Методы принятия управленческих решений	
		12	Руководство: власть и партнёрство	
		13	Управление конфликтами в организации	
		14	Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя	

4.2 Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

для очной формы обучения

№п/п	Разделы дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)							Вид оценочного средства текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (по семестрам)	
			Всего	Из них аудиторные занятия				Самостоятельная работа	Контрольная		Курсовая
				Лекции	Практикум. Лаборатор	Практическ. занятия /семинары					
1	История управленческой мысли	4	80	8		20		52		Опрос, тестирование	
2	Организационное поведение	4	80	8		16		56		Опрос, тестирование	
3	Теория организации	4	92	16		44		32		Опрос, решение задач	
	Контроль	4	36								
			288	32		80		140		36 (экзамен)	

для очно-заочной формы обучения

№п/п	Разделы дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)							Вид оценочного средства текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (по семестрам)	
			Всего	Из них аудиторные занятия				Самостоятельная работа	Контрольная работа		Курсовая
				Лекции	.Практикум. Лаборатор	Практическ.занятия /семинары					
1	История управленческой мысли	4	80	5		12		63			Опрос, тестирование
2	Организационное поведение	4	80	4		8		68			Опрос, тестирование
3	Теория организации	4	92	7		28		57			Опрос, решение задач
	Контроль	4	36								
			288	16		48		188			36 (экзамен)

для заочной формы обучения

№п/п	Разделы дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)							Вид оценочного средства текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (по семестрам)	
			Всего	Из них аудиторные занятия				Самостоятельная работа	Контрольная		Курсовая
				Лекции	Практикум. Лаборатор	Практическ. занятия /семинары					
1	История управленческой мысли	3	89	3		4		82		Опрос, тестирование	
2	Организационное поведение	3	89	3		4		82		Опрос, тестирование	
3	Теория организации	3	101	6		8		87		Опрос, решение задач	
	Контроль	3	9								
			288	12		16		251		36 (экзамен)	

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа обучающихся при изучении курса «Теория менеджмента» предполагает, в первую очередь, работу с основной и дополнительной литературой. Результатами этой работы становятся выступления на практических занятиях, участие в обсуждении.

Методика самостоятельной работы предварительно разъясняется преподавателем и в последующем может уточняться с учетом индивидуальных особенностей обучающихся. Время и место самостоятельной работы выбираются обучающимися по своему усмотрению с учетом рекомендаций преподавателя.

Самостоятельную работу над дисциплиной следует начинать с изучения рабочей программы дисциплины « Теория менеджмента», которая содержит основные требования к знаниям, умениям и навыкам обучаемых. Обязательно следует вспомнить рекомендации преподавателя, данные в ходе установочных занятий. Затем – приступить к изучению отдельных разделов и тем в порядке, предусмотренном программой.

Получив представление об основном содержании раздела, темы, необходимо изучить материал с помощью учебников, указанных в разделе 7 указанной программы. Целесообразно составить краткий конспект или схему, отображающую смысл и связи основных понятий данного раздела и включенных в него тем. Затем, как показывает опыт, полезно изучить выдержки из первоисточников. При желании можно составить их краткий конспект. Обязательно следует записывать возникшие вопросы, на которые не удалось ответить самостоятельно.

Наименование раздела	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
История управленческой мысли	История развития менеджмента	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации.	Литература к теме, работа с интернет источниками	Опрос, доклад-презентация
Организационное поведение	Мотивации деятельности в менеджменте	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации	Литература к теме, работа с интернет источниками	Опрос, доклад-презентация
Теория организации	Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации.	Литература к теме, работа с интернет источниками	Опрос, доклад-презентация

6. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Теория менеджмента»

6.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл	Критерии оценивания компетенции
1.	Опрос	Сбор первичной информации по выяснению уровня усвоения пройденного материала	«Зачтено» - если обучающийся демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Также оценка «зачтено» ставится, если обучающимся допущены незначительные неточности в ответах, которые он исправляет путем наводящих вопросов со стороны преподавателя. «Не зачтено» - имеются существенные пробелы в знании основного материала по разделу, а также	ОПК-1.

			допущены принципиальные ошибки при изложении материала.	
2	Доклад-презентация	Публичное выступление по представлению полученных результатов в программе Microsoft PowerPoint	«отлично» – доклад выполнен в соответствии с заявленной темой, презентация легко читаема и ясна для понимания, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии; «хорошо» – некорректное оформление презентации, грамотное использование терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик частично правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии; «удовлетворительно» – отсутствие презентации, докладчик испытывал затруднения при выступлении и ответе на вопросы в ходе дискуссии; «неудовлетворительно» - докладчик не раскрыл тему	ОПК-1
3	Тестирование	Тестирование можно проводить в форме: • компьютерного тестирования, т.е. компьютер произвольно выбирает вопросы из базы данных по степени сложности; • письменных ответов, т.е. преподаватель задает вопрос и дает несколько вариантов ответа, а студент на отдельном листе записывает номера вопросов и номера соответствующих ответов	«отлично» - процент правильных ответов 80-100%; «хорошо» - процент правильных ответов 65-79,9%; «удовлетворительно» - процент правильных ответов 50-64,9%; «неудовлетворительно» - процент правильных ответов менее 50%.	ОПК-1.
4	Курсовая работа	Умение логически излагать материал по теме контрольной работы Умение правильно отвечать на вопросы по теме контрольной работы	«отлично» – курсовая работа выполнена в соответствии с заявленной темой и всеми требованиями, предъявляемыми к курсовой работе; тема курсовой работы раскрыта полностью; доклад сопровождается презентацией, которая легко читаема и ясна для	ОПК-1.

			понимания; студент грамотно использует терминологию и свободно излагает суть рассматриваемой проблемы, правильно отвечает на все вопросы по теме курсовой работы; «хорошо» – курсовая работа выполнена в соответствии с заявленной темой и всеми требованиями, предъявляемыми к курсовой работе; тема курсовой работы раскрыта полностью; доклад сопровождается презентацией, в которой имеются неточности и несущественные ошибки; студент грамотно использует терминологию и в основном свободно излагает суть рассматриваемой проблемы, правильно отвечает на большинство вопросов по теме курсовой работы; «удовлетворительно» – курсовая работа выполнена в соответствии с заявленной темой и всеми требованиями, предъявляемыми к курсовых работе; тема курсовой работы раскрыта полностью; доклад не сопровождается презентацией; студент испытывает затруднения при изложении сути рассматриваемой проблемы и при ответе на вопросы по теме курсовой работы; «неудовлетворительно» – курсовая работа выполнена с нарушением требований, предъявляемыми к курсовой работе; тема курсовой работы не раскрыта	
5	Задачи	Умение применять изученный материал для получения правильного ответа. При устном разборе решения задачи умение аргументировать свой вариант ответа. Умение находить альтернативные пути	отлично» – решены и аргументированы три данные задачи; «хорошо» – решены и аргументированы две данные задачи из трёх; «удовлетворительно» – решена хотя бы одна задача из трёх предложенных; «неудовлетворительно» –	ОПК-1.

		решения задачи	задачи не решены.	
--	--	----------------	-------------------	--

6.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы

№	Форма контроля/ коды оцениваемых компетенций	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
3.	Экзамен – ОПК-1.	Правильность ответов на все вопросы (верное, четкое и достаточно глубокое изложение идей, понятий, фактов и т.д.); Сочетание полноты и лаконичности ответа; Наличие практических навыков по дисциплине (решение задач или заданий); Ориентирование в учебной, научной и специальной литературе; Логика и аргументированность изложения; Грамотное комментирование, приведение примеров, аналогий; Культура ответа.	1. оценка «отлично» - обучающийся должен дать полные, исчерпывающие ответы на вопросы экзаменационного билета, в частности, ответ должен предполагать знание основных понятий и их особенностей, умение правильно определять специфику соответствующих отношений, правильное решение практического задания. Оценка «отлично» предполагает наличие системы знаний по предмету, умение излагать материал в логической последовательности, систематично, грамотным языком; 2. оценка «хорошо» - обучающийся должен дать полные ответы на вопросы, указанные в экзаменационном билете. Допускаются неточности при ответе, которые все же не влияют на правильность ответа. Ответ должен предполагать знание основных понятий и их особенностей, умение правильно определять специфику соответствующих отношений, правильное решение практического задания. Оценка «хорошо» предполагает наличие системы знаний по предмету, умение излагать материал в логической последовательности, систематично, грамотным языком, однако, допускаются незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые все же не искажают сути соответствующего ответа; 3. оценка «удовлетворительно» - обучающийся должен в целом дать ответы на вопросы, предложенные в экзаменационном билете, ориентироваться в системе дисциплины «Микроэкономика», продемонстрировать правильный ход решения практического задания, знать основные категории предмета. Оценка «удовлетворительно» предполагает, что материал в основном изложен грамотным языком; 4. оценка «неудовлетворительно» предполагает, что обучающимся либо не дан ответ на вопрос билета, либо обучающийся не знает основных категорий, не может определить предмет дисциплины.
4.	Тестирование (на экзамене) -	Полнота знаний теоретического контролируемого	«отлично» - процент правильных ответов 80-100%; «хорошо» - процент правильных ответов 65-

	ОПК-1.	материала. Количество правильных ответов	79,9%; «удовлетворительно» - процент правильных ответов 50-64,9%; «неудовлетворительно» - процент правильных ответов менее 50%.
--	--------	--	---

6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы

6.3.1. Типовые задания для проведения текущего контроля обучающихся

6.3.1.1. Примерная тематика курсовых работ

1. Организация как функция менеджмента
2. Мотивация деятельности в менеджменте
3. Координация и контроль в системе менеджмента
4. Эффективность менеджмента
5. Сущность и виды управленческих решений
6. Процесс принятия и реализации управленческих решений
7. Методы принятия управленческих решений
8. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента
9. Основы управления персоналом
10. Кадровая политика в организации
11. Управление карьерой в организации
12. Управленческая проблема.
13. Основные функции менеджмента.
14. Типы менеджмента.
15. Менеджмент в малом бизнесе и некоммерческих организациях.
16. Внешняя среда.
17. Корпоративная культура в современных условиях.
18. Международная среда бизнеса.
19. Экономическая среда.
20. Законодательно – политическая среда.
21. Социокультурная среда.
22. Выход на международные рынки.
23. Многонациональные корпорации.
24. Менеджмент в глобальном масштабе.
25. Управление этикой и социальной ответственностью компании.
26. Предпринимательство и среда.
27. Цели и планы организации.
28. Типы и модели планирования.
29. Горизонты планирования.
30. Планирование и организационная ответственность.
31. Внедрение планирования в масштабах организации.
32. Стратегическое мышление.
33. Разработка стратегии на корпоративном уровне.
34. Формирование стратегии на уровне подразделений.
35. Формулирование стратегии на функциональном уровне.
36. Различные типы решений и проблем.
37. Модели принятия решений.
38. Этапы принятия решений.

- 39. Побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений.
- 40. Вертикальная организационная структура.
- 41. Характерные черты руководителя
- 42. Предпринимательство и среда.
- 43. Бюджетный процесс.
- 44. Основные функции менеджмента.
- 45. Менеджмент в глобальном масштабе.
- 46. Стратегическое мышление.
- 47. Планирование и организационная ответственность.
- 48. Бюджетный процесс.
- 49. Характерные черты руководителя.

6.3.1.2. Примерные тестовые задания для текущего контроля

Задание 1

Объектом менеджмента как науки являются

люди в организациях
совокупность отношений между людьми в организации
предприятия
неформальные организации
фирмы

Задание 2

Главное в менеджменте –

определение целей деятельности фирмы на перспективу
осуществление функции контроля
мотивация управленческого персонала
организация деятельности подразделений

Задание 3

Представители школы _____ в отличие от рационалистов основное внимание сконцентрировали на путях совершенствования управления людьми (мотивация). На основе социальных экспериментов они доказали, что можно добиться высоких результатов труда не только за счёт повышения заработной платы, но и за счет создания благоприятного морально-психологического климата, внимания и забот руководителей о подчиненных. Представители: М.Фоллетт, Э.Мэйо, Паркер

Ответ: **человеческих отношений**

Задание 4

Культура менеджмента отличительной особенностью стратегии которого является ориентация на отдаленное будущее, готовность к постоянным изменениям, нацеленность на требования внешней среды

японский менеджмент
европейский менеджмент
российский менеджмент
американский менеджмент

Задание 5

Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей, называется

формальной организацией
неформальной организацией

сложной организацией
простой организацией

Задание 6

Импульсы воздействия, направляемые субъектом управления объекту управления, которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления

управленческие команды
информационные потоки
функции управления
объекты управления

Задание 7

Роль менеджмента, распадающаяся на ролевое поведение и ролевые ожидания

социальная
информационная
базовая
вспомогательная

Задание 8

Методы менеджмента, которые предполагают рациональное решение производственно-хозяйственных вопросов для достижения экономических результатов и удовлетворения потребностей общества

экономические
социально-психологические
программно-целевые
организационные

Задание 9

Разработка методических указаний, инструкций и рекомендаций по вопросам управления

организационно-методическое инструктирование
положение о предприятии
организационное регламентирование
организационное нормирование

Задание 10

Выручка от реализации произведенной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды

производственные результаты
социальные результаты
приведенные затраты
социально-психологические результаты

Задание 11

Выбирая себе заместителя, нужно стремиться к тому, чтобы он хорошо знал область деятельности и по своим психологическим чертам был

противоположностью руководителю
во многом похожим на руководителя
схожим с руководителем в по некоторым чертам
«копией» руководителя

Задание 12

Одна из основных групп функций менеджмента, включающая маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды

конкретные области управления
информационная
общее управление
управление структурой предприятия

Задание 13

Функция планирования, охватывающая все действия, которые улучшают отношения организации с ее окружением

адаптация к внешней среде
внутренняя координация
организационное стратегическое предвидение
распределение ресурсов

Задание 14

Принцип, которому необходимо следовать при построении организационной структуры управления, который предполагает, что каждому звену организационной структуры управления надо предоставить столько полномочий, сколько необходимо для эффективной деятельности

оптимальной централизации
экономичности
компетентности
системности

Задание 15

Теория мотивации, суть которой в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами

Л. Портера-Э. Лоулера
Герцберга Ф.
Маслоу А.
Врума В.

Задание 16

Контроль, целью которого является получение информации о деятельности работников, которых необходимо поощрить за достигнутые результаты

заключительный
стратегический
предварительный
текущий

Задание 17

От качества производства и управления зависят

затраты на производство товаров
объем сбыта
эффективность управления
цена на товары и услуги

Задание 18

Доля, которую занимают коммуникации в ряду главных причин трудностей в управлении

70%
50%
30%
10%

Задание 19

Признак классификации, по которому различают управленческие решения стратегического характера и тактического

направленность

степень обязательности

временной признак

повторяемость

содержание

объект управления

ответственность

Задание 20

Найдите соответствие между группами управленческих решений и признаками, по которым они сгруппированы

ответственность	решения имеющие юридическую и моральную ответственность
возможность выбора	Решения, которые принимаются только в том случае, если имеются разные варианты, возможности
объект управления	Решения глобального масштаба (компания, сама фирма и ее отделения) и локальные (группа, отдел, сотрудник)
необходимость применения волевого усилия	в ходе принятия управленческого решения приходится отдавать предпочтение одному из вариантов, отказавшись от других, тем самым, лишив себя возможности реализовать другие

Задание 21

Этап принятия управленческого решения, содержанием которого является анализ эффективности вариантов решения и оценка влияния неуправляемых параметров

выбор лучшего варианта

разработка вариантов решения

обоснование стратегии решения проблемы

формулирование целей решения проблемы

выявление и определение причин возникновения проблемы

сбор информации о возможных проблемах

корректировка и согласование решения

реализация решения

Задание 22

Группа методов, которые применяются для выработки рациональных управленческих решений, к которым относятся морфологический анализ, метод личной аналогии и фантазийной аналогии, метод анализа характеристик

индивидуальные

коллективные

логические

психологические

Задание 23

Под эффективностью мероприятий (проведенных в рамках принятого решения) понимается

соизмерение затрат на их организацию и проведение

общая прибыль предприятия
рентабельность деятельности предприятия
общий приведенный доход за год

Задание 24

Научная дисциплина системы наук об организации, изучающая групповую динамику, нормы, роли, статус, власть, конфликты, бюрократию, организационную культуру, социализацию

социология

теория организации

психология

теория управления

социальная психология

Задание 25

Конкретные конечные состояния или результаты, которых стремится достигнуть группа в процессе совместной работы, называются...

цели

задачи

стремления

желания

Задание 26

Подсистемы, обладающие относительно низким уровнем сложности, следующие...

техническая

биологическая

социальная

естественная

Задание 27

Соответствие названий и этапов жизненного цикла организации следующее

Эксплерент	Зарождение
Пациент	Рост
Виолент	Зрелость
Коммутант	Спад
Леталент	Ликвидация

Задание 28

Древние страны, общей характерной особенностью философов которых являлась защита натурального рабовладельческого хозяйства

Египет

Вавилон

Китай

Индия

Франция

Англия

Задание 29

Начало возникновению социальных утопий положил выдающийся мыслитель-гуманист и политический деятель Англии

Томас Мор

Николо Макиавелли
Конфуций
Хаммурапи

Задание 30

Одна из составляющих закона, описывающая основные состояния в рамках данного закона, сочетание ситуаций и приемов их разрешения, последствия сознательного применения или игнорирование его действия, называется

- закономерность**
- зависимость
- следствие
- предпосылка

Задание 31

$$\sum_{i=1}^n (1Ri + 2Ri) \geq \sum_{i=1}^n (1Vi + 2Vi)$$

Одна из составляющих формулы $\sum_{i=1}^n (1Ri + 2Ri) \geq \sum_{i=1}^n (1Vi + 2Vi)$ закона самосохранения теории организации 1Ri обозначает

- внутренний потенциал созидания**
- внешний потенциал созидания
- внутренний потенциал разрушения
- внешний потенциал разрушения

Задание 32

Один из специфических законов социальной организации, гласящий «Для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников, как за счет повышения эмоционального уровня работников (улучшается качество продукции), так и за счет активизации его трудовой деятельности (повышение производительности труда)»

- социальной гармонии**
- своеобразия
- синергии
- развития

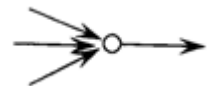
Задание 33

В соответствии с делением по степени универсализации принципы теории организации, действующие в отдельных сферах природной и человеческой действительности, относятся к типу

- специфические (особенные)**
- универсальные (общие),
- ситуационные (частные)
- сиюминутные (ежесекундные)

Задание 34

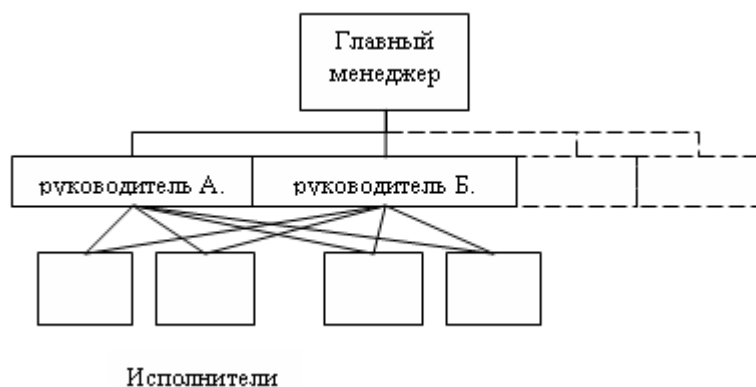
Соединение элементов структуры организации, изображенное на рисунке



- конвергентное**
- многоканальное расходящееся
- последовательное
- дивергентное

Задание 35

Организационная структура, изображенная на рисунке



функциональная

линейная

штабная

проектная

матричная

6.3.1.2. Примерные задачи для текущего контроля

Тема: Организация как система управления

Цель: формирование у студента системного подхода к проектированию организационной структуры предприятия.

Задачи:

- сформировать представление о сущности проектирования организационных структур управления предприятиями;
- изучить основные разновидности организационных структур;
- изучить методы проектирования организационных структур;
- развить навыки проектирования организационных структур управления предприятиями.

Задание 1. Качественный анализ организационных структур управления

1. Дайте краткие определения следующим категориям: «Организация», «Разделение труда», «Структура организации», «Внешняя среда», «внутренние переменные организации».
2. Кратко расскажите об особенностях иерархических и адаптивных организационных структур.
3. На рисунке 3.1. представлена существующая организационная структура управления предприятия ОАО «Газ-сервис». На рисунке 3.2. представлена проектируемая структура того же предприятия.

Необходимо:

- изучить существующую и проектируемую организационные структуры управления ОАО «ГАЗ-сервис», определить тип каждой из них, описать их, указать преимущества и недостатки. Анализ организационных структур управления проводить с использованием таблиц 3.1-3.5.

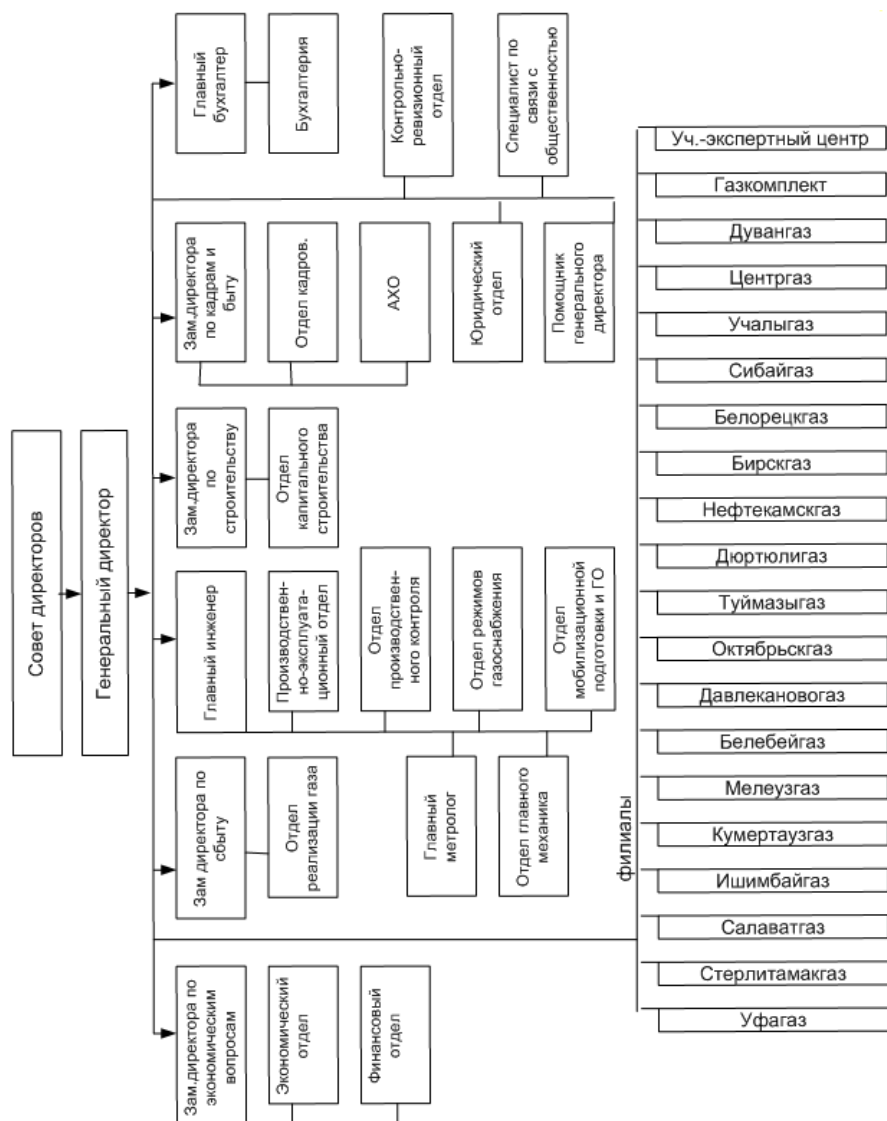


Рисунок 1 - Существующая организационная структура
ОАО «ГАЗ-сервис»

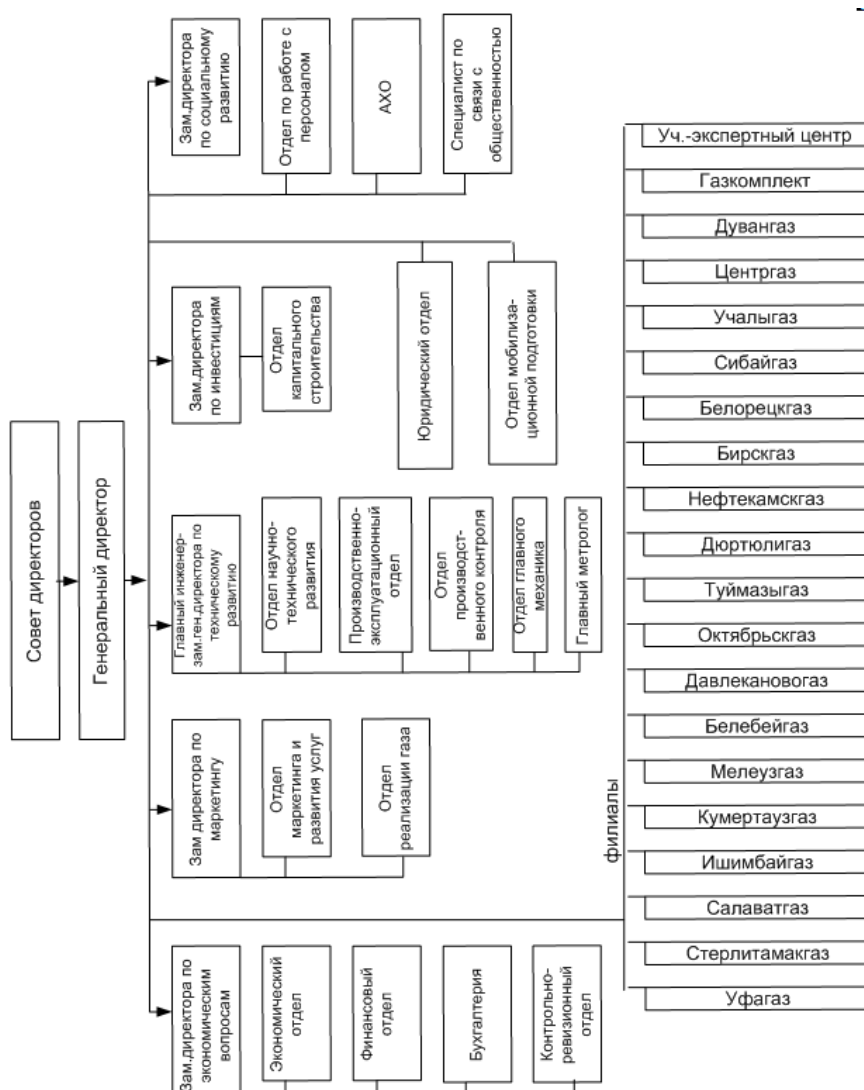


Рисунок 2 - Проектируемая организационная структура ОАО «ГАЗ-сервис»

Таблица 1 - Сравнение организационных структур управления по иерархии отделов и подразделений

№ п/п	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители) и непосредственно подчиненных им подразделений и работников.	
	Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1		
1.1		
1.2		
1.3		
....		
2		
2.1		
2.2		
2.3		
...		

Таблица 2 - Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего уровня управления

№ п/п	Наименование должностей руководителей	Количество непосредственно подчиненных им	Наименование должностей руководи-	Количество непосредственно подчиненных им
----------	---------------------------------------	---	-----------------------------------	---

	(директор и его заместители)	подразделений	телей (директор и его заместители)	подразделений
	Существующий вариант структуры		Предлагаемый вариант структуры	
Всего				

Таблица 3 - Функциональное распределение подразделений предприятия

№ п/п	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников	
		Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1	Управление предприятием		
2	Маркетинг и продажи (сбыт)		
3	Управление производством		
4	Производство		
5	Экономика, финансы и бухгалтерия		
6	Управление персоналом		
7	Вспомогательные службы		
8	Другое (укажите)		

Пояснения к таблице 3:

1 «Управление предприятием» - включает в себя руководителей всех уровней управления, показанных на схеме отдельно;

2. «Маркетинг и продажи (сбыт)» - включает в себя функции, связанные с закупками и поставками;

3 «Управление производством» - включает в себя функции, связанные непосредственно с планированием и управлением производственной деятельностью и процессами;

4 «Производство» включает в себя функции исследований, разработок, технологического сопровождения, обеспечения и собственно производства;

5 «Экономика, финансы и бухгалтерия» включает в себя функции проведения экономического анализа и планирования, финансовых расчетов и бухгалтерского учета;

6 «Управление персоналом» включает в себя все функции, связанные с наймом, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала;

7 «Вспомогательные службы» - включает в себя все функции внешнего и внутреннего обеспечения, непосредственно не связанные с процессом производства.

Таблица 4 – Итоговое сравнение существующего и проектируемого вариантов организационной структуры

№ п/п	Наименование функций	Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1	Тип оргструктуры управления; руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение (в соответствии с рекомендациями) общего количества руководителей, появление новых должностей, ликвидация их;		
2	Распределение подразделений и работников между руководителями высшего уровня управления: количество подразделений в подчинении; изменения подчинения подразделений и работников;		

3	Общее количество подразделений и работников;		
4	Ликвидируемые (в соответствии с рекомендациями) подразделения;		
5	Создаваемые подразделения;		
6	Распределение подразделений по функциям управления;		
7	Количество уровней управления.		

Задание 2. Количественный анализ организационных структур управления

Проанализируйте организационную структуру управления цехом основного производства, выпускающего изделия повышенной сложности (средний разряд производственных рабочих - четвертый).

Технико-экономические характеристики цех представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Показатели работы предприятия

№ Вари-анта	Численность основных рабочих	Кол-во участков в цехе	Коэффициент закрепления операций для крупносерийного	Средний разряд работ	Общая сумма единиц ремонтной сложности оборудования	Коэффициент специализации
Услов-ные обозначения	Ч.	п.	Кз.о.	f.	Ер.	Кспец.
1	230	3	6	4	3500	1,2
2	230	3	6	4	3500	1,2
3	250	4	6	4	3500	1,2
4	250	3	6	4	3500	1,2
5	300	5	6	4	3500	1,2
6	300	4	6	4	3500	1,2
7	280	3	6	4	3500	1,2
8	260	5	6	4	3500	1,2
9	320	4	6	4	3500	1,2
10	320	5	6	4	3500	1,2

Технико-экономические характеристики цеха следующие:

- рабочие распределены примерно поровну на основных участках,
- на каждом участке по 4 сменных мастера, которые подчинены старшему мастеру;
- руководство работой мастеров и участком в целом осуществляет начальник участка;
- оперативное управление цехом сосредоточено в производственно-диспетчерском бюро (ПДБ) в составе 7 диспетчеров;
- технологическая подготовка - в технологическом бюро (4 технолога);
- планово-экономическую работу осуществляет планово-экономическое бюро цеха (экономист, бухгалтер, табельщик, нормировщик);
- хозяйственную службу в количестве 11 человек возглавляет мастер.

Существующая организационная структура управления цехом представлена на рисунок 3.



Рисунок 3 - Существующая организационная структура управления цехом

Методические указания к выполнению задания 2.

Рассчитайте, пользуясь приведенными данными масштаб производства по формуле 1.

$$Б1=0,25*Ч \quad (1)$$

Где Ч-численность основных рабочих

Сделайте расчет по определению типа производства. Тип производства определяется по коэффициенту закрепления операций (Кз.о.). Значение Кз.о. для разных типов производства представлены в таблице 3.7.

Таблица 6 - Значение коэффициента закрепления операция для различных типов производства.

Показатель	Тип производства				
	Массовый	Серийный			Единичный
		Крупно	Средне	Мелко	
Кзо	≤ 1	2-10	11-22	23-24	>45

Расчет ведется по формуле 2.

$$Б2= 1,2*Кз.о. \quad (2)$$

Где Кз.о. – коэффициент закрепления операций

Определите сложность продукции, используя показатель среднего разряда работ. Расчет производится по формуле 3

$$Б3=10*f \quad (3)$$

Где f – средний разряд работ в цехе

Используя заранее заданные коэффициент специализации и количество участков в цехе, определите по формулам 4 и 5 основные показатели производственной программы цеха.

Коэффициент характеристики производства определяется по формуле 4.

$$Кх.п.=Кспец.*n \quad (4)$$

Где Кспец. –коэффициент специализации ,
n- число участков в цехе

$$Б4=6*Кх.п. \quad (5)$$

Определите коэффициент сложности оборудования в цехе по формуле 6.

$$Б5=Ер*0,01 \quad (6)$$

Где Ер. – общая сумма единиц ремонтной техники.

Определите категорию цеха, просуммировав общее число баллов по формуле 7

$$Бобщ = \sum_{i=1}^5 B_i = B1 + B2 + B3 + B4 + B5 \quad (7)$$

Категория цеха определяется из таблицы 7

Таблица 7 - Категории цехов

Количество баллов	Категория цеха
175 и более	1
146 - 174	2
145 и менее	3

Сделайте выводы о соответствии представленной организационной структуры и требований, предъявляемых к функциям управления и исполнителям в зависимости от категории цеха. При анализе необходимо руководствоваться нормами управляемости для руководителей низшего и среднего звена, а также данными таблицы 8.

Нормы управляемости для руководителей низшего и среднего звена:

- для производственных мастеров – 25 чел и выше;
- для хозяйственного мастера – 20 чел.;
- для начальника цеха и его заместителей, а также руководителей отдельных служб и участков – 5-6 чел.

Таблица 8 -Функции управления и исполнители в зависимости от категории цеха

Функции управления	Исполнители	Категории цехов		
		1	2	3
Общее (линейное) руководство основным производством	Начальник цеха	+	+	+
	Зам. по производству	+	+/-	-
	Зам по подготовке производства	+	+	+
	Старшие мастера	+	+/-	+/-
	Мастера	+	+	+
Технологическая подготовка производства	Технологическое бюро	+	+/-	-
	Технологическая группа	-	+/-	+
Обеспечение производства инструментом и оснасткой	Старший инженер по инструменту	+	-	-
	Инженер по инструменту	+/-	+	+
Организация труда и заработной платы	Бюро труда и зарплаты	+	+/-	-
	Группа труда и зарплаты	-	+/-	+
	Инженер НОТ	+	-	-
	Нормировщик	+	+	+
Ремонт и обслуживание энергетического оборудования	Механик	+	+	-
	Энергетик	+	-	-
	Мастер по ремонту	-	-	+
Оперативное управление основным производством	Планово-диспетчерское бюро	+	+/-	-
	Планово-диспетчерская группа	-	+/-	+
	Планировщики на участках	+	-	-
Технико-экономическое планирование	Старший экономист	+	-	-
	Экономист	+/-	+	+
Бухгалтерский учет и финансовая деятельность	Старший бухгалтер	+	-	-
	Бухгалтер	+/-	+	+
	Табельщик	+	+	+
Общее делопроизводство	Секретарь -делопроизводитель	+	+	+
Хозяйственное обслуживание	Заведующий хозяйством	+	-	-
	Хозяйственный мастер	+/-	+	-

Условные обозначения

- «+» подразделение в организационной структуре должно присутствовать.
 «+/-» подразделение может присутствовать по мере необходимости.
 «-» подразделение в организационной структуре отсутствует.

Пример выполнения расчета. Исходные данные приведены в таблице 9

Таблица 9 – исходные данные для расчета примера

Численность основных рабочих	Кол-во участков в цехе	Коэффициент закрепления операций для крупносерийного производства	Средний разряд работ	Общая сумма единиц ремонтной сложности оборудования	Коэффициент специализации
Ч.	п.	Кз.о.	f.	Ер.	Кспец.
230	2	6	4	3500	1,2

Рассчитаем, пользуясь приведенными данными масштаб производства по формуле 1.

$$Б1=0,25*230\text{чел.}=57,5\approx 58$$

Сделаем расчет по определению типа производства. Тип производства определяется по коэффициенту закрепления операций (Кз.о.). (формула 2.)

$$Б2=1,2*6=7,2$$

Определим сложность продукции, используя показатель среднего разряда работ. (Формула 3.)

$$Б3=10*4=40$$

Используя заранее заданные коэффициент специализации и количество участков в цехе, определим по формулам 4 и 5 основные показатели производственной программы цеха. (Формулы 4 и 5.)

$$Кх.п.=1,2*2=2,4$$

$$Б4=6*2,4=14,4$$

Определим коэффициент сложности оборудования в цехе по формуле 6.

$$Б5=3500*0,01=35$$

Определим категорию цеха, просуммировав общее число баллов по формуле 7

$$\text{Бобщ.}=58+7,2+40+14,4+35=154,6$$

Цех принадлежит 2 категории

В результате расчетов (при $n = 2$) для 2-й категории цеха и существующей организационной структуре управления цехом могут быть определены следующие недостатки. В данных условиях, когда цех относительно небольшой и имеет лишь два производственных участка, может быть дублирование функций начальника цеха и заместителя по производству. Поэтому целесообразно сократить одну должность заместителя, установив должность заместителя по подготовке производства и производству, что будет согласовываться с данными табл.4. Фактическая норма управляемости для начальников участков составляет всего 1 чел., что ниже установленной, поэтому целесообразно сократить должность старшего мастера, а руководство мастерами будет осуществляться непосредственно начальниками участков.

Руководителей производственных участков подчинить непосредственно начальнику цеха.

Должности начальника ПДБ и начальника техбюро также можно упразднить, вменив их обязанности заместителю начальника цеха по подготовке производства и производству, что устранил дублирование функций начальника цеха и его заместителя и увеличит норму управляемости последнего.

Норма численности хозяйственной группы, при которой положена должность мастера, составляет 20 чел., а в действительности в состав хозяйственной службы входит 11 человек. Это позволяет из состава

хоз.группы назначить неосвобожденного бригадира, который за соответствующую доплату будет выполнять функции по управлению хозгруппой.

Представим усовершенствованную организационную структуру управления цехом. Построим схему усовершенствованной структуры, используя данные Варианта 1. (рисунок 4.)

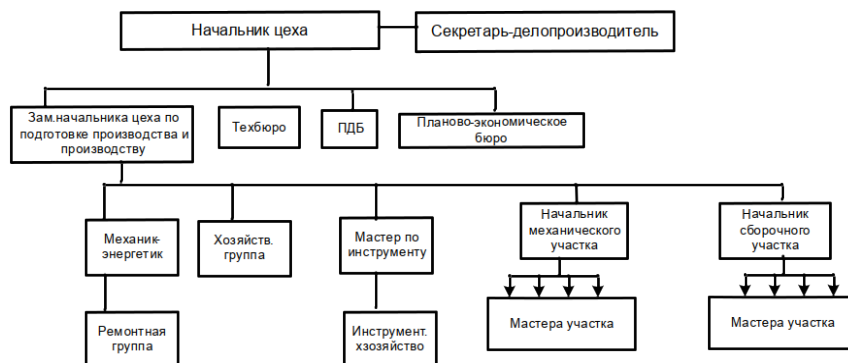


Рисунок 4 - Усовершенствованная организационная структура управления цехом

Произведенные расчеты, полученные выводы и предложенные рекомендации по заданиям лабораторной работы оформите в виде отчета.

Тема «Процессы принятия и реализации управленческих решений»

Цель: освоение практических методов выработки и реализации управленческих решений.

Задачи:

- изучить понятие «управленческого решения»;
- исследовать этапы его формирования;
- изучить методы его принятия;
- на практике в соответствии с методическими рекомендациями сформулировать управленческое решение для конкретных ситуаций.

Методические указания к выполнению работы

Управленческое решение – это творческое действие субъекта управления на основе знания законов функционирования управляемой системы и анализа информации о её состоянии, заключающееся в выборе программы и способов действий по решению проблемы.

Процесс выработки управленческого решения включает следующие стадии:

1. Анализ проблемной ситуации и определение цели и задач решения.
2. Определение критериев оценки оптимальных результатов решения.
3. Сбор и анализ информации по проблеме, её позитивных и негативных сторон. *Качественная информация изучается с помощью логических методов: сравнения, аналогии, синтеза, обобщения. Для обработки количественной информации используются статистические таблицы, графики, корреляционный и факторный анализ.*
4. Разработка возможных (альтернативных) вариантов решения проблемы.
5. Сопоставление вариантов решения по критерию эффективности и учитываемым условиям. Все варианты, не удовлетворяющие условиям производства и основным требованиям отсеиваются.
6. Выбор окончательного варианта и принятия решения. Для отбора оптимального решения из возможно допустимых могут применяться методы математического моделирования, экспертных оценок и др.
7. Формулировка решения, его оформление в виде документа (приказа, распоряжения, протокола и др.)

Процесс реализации управленческого решения включает следующие стадии:

1. Разработка плана мероприятий реализации решения, где весь объем работ распределяется по задачам, ответственным исполнителям и срокам выполнения.
2. Доведение решения и плана его реализации до исполнителей.
3. Контроль за исполнением решения, где своевременно выявляются отклонения от плана реализации и принимаются меры по их устранению. В ходе контроля может возникнуть необходимость внесения коррективов в сроки выполнения решения.
4. Анализ итогов реализации решения имеет цель проверить эффективность применяемой системы

принятия и реализации управленческого решения, выявить достоинства и недостатки этой системы.

Методы принятия и обоснования решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные.

1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений - это совокупность логических приемов и методов выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учётом накопленного опыта. Они базируются на аналитических способностях и интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что они принимаются оперативно, недостаток — неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений.

2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений основываются на формировании временной группы специалистов, компетентных, способных решать творческие задачи, обладающих конструктивностью мышления и коммуникабельностью.

К коллективным методам принятия решений относятся:

1. «Мозговая атака» («мозговой штурм») предусматривает совместное генерирование новых идей группой специалистов, которые предлагают свои любые решения по проблеме. Основное условие «мозгового штурма» - это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей, где запрещается опровергать или критиковать на первом этапе идею, какой бы фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

2. Метод Дельфи получил название от греческого города Дельфи, прославившегося жившими там мудрецами — предсказателями будущего. Цель метода "Дельфи" — разработка программы последовательных многотуровых индивидуальных опросов. Индивидуальный опрос экспертов обычно проводится в форме анкет-вопросников. Затем осуществляется их статистическая обработка на ЭВМ и формируется коллективное мнение группы, выявляются и обобщаются аргументы в пользу различных суждений. Обработанная на ЭВМ информация сообщается экспертам, которые могут корректировать оценки, объясняя при этом причины своего несогласия с коллективным суждением. Эта процедура может повторяться до 3—4 раз. В результате происходит сужение диапазона оценок и вырабатывается согласованное суждение относительно перспектив развития объекта.

3. Японская кольцевая система принятия решений предусматривает предварительную подготовку проекта решения, который передается для обсуждения экспертам. Каждый эксперт должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание, где эксперты выбирают решение в соответствии индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то определяют вектор предпочтений с помощью одного из следующих факторов:

- принципа большинства голосов - выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

- принципа директора - за основу берется мнение одного лица группы, что характерно для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

- принципа Парето - используется при принятии решений, когда все эксперты образуют одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

- принципа Эджворта - используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

4. Метод "635" — одна из разновидностей "мозговой атаки". Цифры 6, 3, 5 обозначают 6 участников, каждый из которых должен записать 3 идеи в течение 5 мин. Лист ходит по кругу. Таким образом, за полчаса каждый запишет в свой актив 18 идей, а все вместе — 108. Структура идей четко определена. Возможны модификации метода. Этот метод широко используется в зарубежных странах (особенно в Японии) для отбора из множества идей наиболее оригинальных и прогрессивных по решению определенных проблем.

3. Количественные методы принятия решений предусматривают использование экономико-математических методов и вычислительной техники для обоснования оптимального решения по заданному критерию оптимизации и к ним относятся:

- линейное программирование для обоснования производственной программы, оптимальной загрузки оборудования, рационального использования материальных ресурсов и др;

- динамическое программирование - позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;

- имитационное моделирование - позволяет экспериментально на математических моделях проверить

реализацию решений при различных условиях;

- теория игр - позволяет моделировать ситуации и применять решения когда неопределенность обстановки вызвана сознательными действиями противника или конкурента;

- теория статистических решений - применяется когда неопределенность обстановки вызвана объективными обстоятельствами, которые либо неизвестны, либо носят случайный характер.

Задание.

1. Дайте определение понятию «Управленческое решение».
2. Опишите процедуру выработки и реализации управленческого решения.
3. Перечислите и опишите основные методы принятия управленческих решений.
4. Какие основные критерии применяются для принятия управленческого решения в условиях неопределенности?
5. Решите задачи.

Для решения задачи №1.

Рекомендуется использовать показатель «Математическое ожидание». Математическое ожидание получения годовой прибыли в каждой компании по формуле 1:

$$M(\Pi) = \sum_{i=1}^n \Pi_i P_i \quad (1)$$

где Π_i - величина прибыли при i -й вероятности;

P_i - вероятность получения годовой прибыли;

n - количество возможных условий.

Вероятность события определяется по формуле 2.

$$P = \frac{n}{N} \quad (2)$$

n – число случаев наступления данного события.

N – общее число измерений или наблюдений.

Для решения задачи №2.

рекомендуется использовать показатель «Математическое ожидание» (формула 1.) и «среднеквадратическое отклонение», которое находится по формуле (3.):

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n ((\Pi_i - M(\Pi))^2 * P_i)} \quad (3.)$$

Также рекомендуется использовать правил «3 σ », означающее, что возможные значения полученных результатов окажутся в диапазонах $M(\Pi) \pm 3\sigma$ (Интервалы включают в себя следующие значения: 1 σ =68,3%, 2 σ =95,4%, 3 σ =99,7% всех возможных результатов)

Для решения задачи №3

рекомендуется использовать критерий «математического ожидания» и метод построения «дерева решений», имеющего вид (рисунок 1):

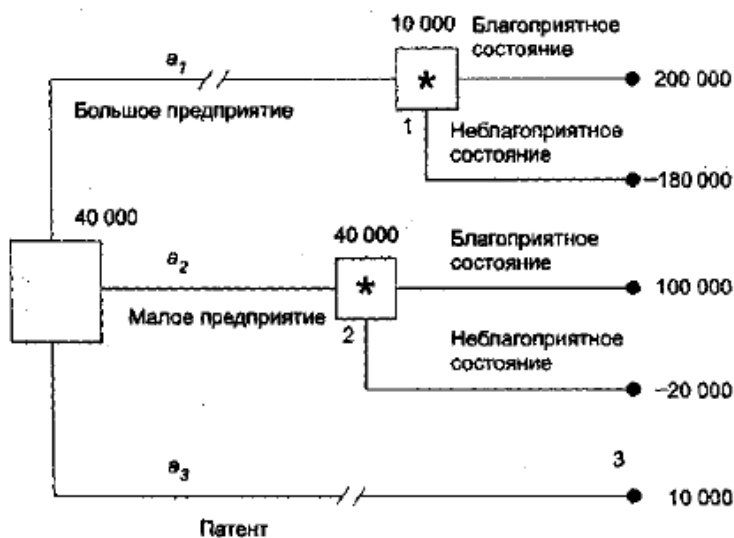


Рисунок 1 – Дерево решений

Для решения задачи №4

рекомендуется использовать критерий Байеса - Лапласа, критерий Уолда.

Критерий Байеса - Лапласа (Критерий MAXMAX, критерий оптимизма) предполагает, что оптимальным решением будет то, для которого сумма эффективности результатов, взвешенных по вероятности возникновения производственных условий, будет максимальной, т.е. — определяет альтернативу, которая максимизирует максимальный результат для каждой альтернативы. (формула 4)

$$\sum a_j \mathcal{E}_{ij} = \max \quad (4.)$$

где a_j - вероятность возникновения j -х производственных условий;

$\mathcal{E}_{ij}$ - эффективность i -го решения при j -х производственных условиях.

При использовании в матричных играх сначала используется вторая половина критерия применительно к столбцам матрицы, где указаны результаты реализации различных стратегий игроков. Затем, первая половина критерия к полученной строке.

Критерий Уолда – это максимальный критерий, (Критерий MAXIMIN, критерий пессимизма) В соответствии с критерием Уолда, для каждого решения имеется наихудший из возможных результатов и выбирается наилучшее из худших результатов, т. е. максимум из числа минимальных эффектов. Определяет альтернативу, которая максимизирует минимальный результат для каждой альтернативы. (формула 5.)

$$\max (\min \mathcal{E}_{ij}) \quad (5.)$$

где $\mathcal{E}_{ij}$ - экономическая эффективность i -го решения при j -х условиях.

При использовании в матричных играх сначала используется вторая половина критерия применительно к столбцам матрицы, где указаны результаты реализации различных стратегий игроков. Затем, первая половина критерия к полученной строке.

Задания для расчета

Задача 1.

При вложении капитала в мероприятие А из 27 случаев была получена прибыль:

250 д.е. в 12 случаях

350 д.е. в 15 случаях

При вложении капитала в мероприятие Б из 29 случаев была получена прибыль:

340 д.е. в 16 случаях

400 д.е. в 13 случаях

а при реализации мероприятия В из 17 случаев была получена прибыль:

220 д.е. в 7 случаях

340 д.е. в 10 случаях

Определите среднюю ожидаемую прибыль в мероприятиях А, Б и В и примите решение, какой проект наиболее выгодный.

Задача 2.

Для реализации на предприятии возможны два инвестиционных проекта со следующими характеристиками (таблица 1.)

Таблица 1 - Исходные данные для альтернативных проектов

	Проект А		Проект Б	
Вероятность события	0,6	0,4	0,4	0,6
Поступления (+)/ Потери (-) (д.е.)	-20	50	-10	15

Используя критерий оценки математическое ожидание и среднее квадратическое отклонение, определить какой проект следует реализовывать (правило 3σ) если у предприятия есть долг в 45 д.е.

Задача 3.

Представить с помощью дерева решений ответ для следующей задачи: Инвестор может вложить деньги в три варианта развития бизнеса (крупное предприятие, малое предприятие и продажа патента). Характеристика инвестиционных проектов представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Исходные данные для построения дерева решений

Действие инвестора	Выигрыш (+)/ проигрыш (-) в д.е. при состоянии внешней среды	
	Благоприятное (вероятность 0,5)	Неблагоприятное (вероятность 0,5)
строительство крупного предприятия	1500	-1200
строительство малого предприятия	780	-120
продажа патента	200	200

Задача 4.

Применяя к матрице решения критерии Байеса-Лапласа (максимакса) и Уолда (максмина), определите искомые значения (Таблица 3.)

Таблица 3 - Стратегическая матрица

Стратегия	1	2	3	4
1	-15	10	-20	0
2	80	240	-65	-50
3	4	-50	570	20
4	-4	25	-540	24
МаксМакс				
МаксМин				

Тема: Управление конфликтами в организации

Цель: Приобретение навыков разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.

Задачи:

- изучить сущность понятия «Конфликт» и его составляющих;
- исследовать классификации, причины, функций и последствий конфликтов;

- изучить метод составления «Карты конфликта»
- проанализировать конкретную ситуацию в соответствии с методическими указаниями и сделать выводы.

Методические указания к выполнению лабораторной работы

Под **конфликтом** понимается ситуация, в которой сталкиваются несовпадающие интересы одного или нескольких участников, причем пути и методы достижения своих целей у них различны.

Конфликт- явление динамичное, спонтанное и мало предсказуемое. Однако им все же возможно управлять. Вот представление конфликта:

конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Конфликтная ситуация - это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

Инцидент (повод) - активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участники будущего конфликта - субъекты или оппоненты, а также предмет спора или объект конфликта.

Субъекты конфликта - это участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации. Причем оппоненты должны иметь возможность действовать от своего лица, а не выступать от третьего лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов. В этом случае речь будет идти о посредниках, а не о конкретных участниках конфликта.

Объект конфликта - это то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора, получение чего одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей.

Существует три подхода к оценке конфликта.

Первый, так называемый традиционный подход к оценке конфликта, получил широкое распространение в 30-40-е гг. В соответствии с этим подходом конфликт представляет собой негативное, разрушительное для организации явление, поэтому конфликтов следует избегать любой ценой.

Второй подход, преобладавший с конца 40-х и до середины 70-х гг., заключался в том, что конфликт это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность её работы.

Современный подход к конфликту основывается на том, что постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.

Классификация конфликтов может быть произведена в зависимости от ряда факторов: способа их разрешения, природы возникновения, последствий для участников, степени выраженности, количества участников.

Антагонистические конфликты - это способы разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте.

Компромиссные конфликты - допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

Социальные конфликты - это высшая стадия развития противоречия в системе отношений людей, социальных групп, институтов. Они характеризуются усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей, коллективов, индивидов. Такие конфликты предполагают наличие значительного промежутка во времени между объективными причинами, породившими эти конфликты, от самих конфликтов и их последствий. Организационные конфликты являются следствием организационного регламентирования деятельности личности: применения должностных инструкций, внедрения формальных структур управления организацией и др.

Эмоциональные или личностные конфликты возникают, когда неудовлетворение интересов отдельной личности сразу же приводит к ее столкновению с окружающими. Эти конфликты, как правило, вызываются чувствами зависти, враждебности, антипатии и являются быстрой реакцией индивида на ущемление его интересов.

Характерной чертой **вертикальных** и **горизонтальных** конфликтов является объем власти, которым располагают оппоненты, на момент начала конфликтных взаимодействий. Вертикальные- предполагают

распределение власти по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия у участников конфликта: начальник - подчиненный, вышестоящая организация - предприятие, малое предприятие - учредитель. При горизонтальных конфликтах предполагается взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики - потребители.

Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, военные столкновения.

При **скрытом** конфликте отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

По участникам конфликтов все конфликты можно разделить на 4 типа:

1. Внутриличный (ролевой конфликт). Этот тип конфликта возникает, когда человеку одновременно предъявляются противоречивые требования. Пример 1. Начальник требует, чтобы Вы постоянно уделяли внимание клиентам, объясняли им виды услуг, правила и т.п. Но в то же время руководитель высказывает недовольство по поводу того, что Вы тратите слишком много времени на обслуживание.

2. Межличностный. Это конфликт между двумя людьми. Пример 2. Вы считаете, что имеете право на собственное мнение. Но Ваш руководитель не дает Вам высказаться.

3. Между личностью и группой. Пример 3. Один из членов Вашей группы, пренебрегая обязанностями, постоянно разговаривает по телефону в рабочее время. Группа высказывает свое недовольство.

4. Межгрупповой. Данный вид конфликта имеет место при разногласиях между целыми группами (организациями).

Функции конфликтов

Позитивные:

- разрядка напряженности между конфликтующими;
- получение новой информации об оппоненте;
- сплочение коллектива в борьбе с внешним врагом;
- стимулирование к изменениям и развитию;
- получение новой информации об оппоненте.

Негативные:

- большие эмоциональные, материальные и временные затраты;
- ухудшение дисциплины в коллективе;
- представление о побежденных группах как о врагах;
- сложное восстановление деловых отношений (шлейф конфликта).

Способы разрешения конфликтов при помощи карты конфликта

Работа состоит из нескольких этапов.

На первом этапе проблема описывается в общих чертах.

На втором этапе выявляются главные участники конфликта. В список можно внести отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо установить. Графическое отображение потребностей и опасений расширяет возможности и создает условия для более широкого круга решений, возможных после окончания всего процесса картографии (рисунок 1).

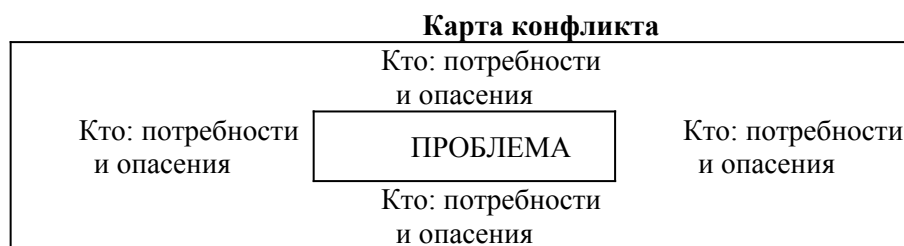


Рисунок 1 - «Карта» конфликта

К.Томас и Р.Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации (рисунок 2.):

- приспособление, уступчивость;
- уклонение;
- противоборство, конкуренция;
- сотрудничество;
- компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей,
- 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

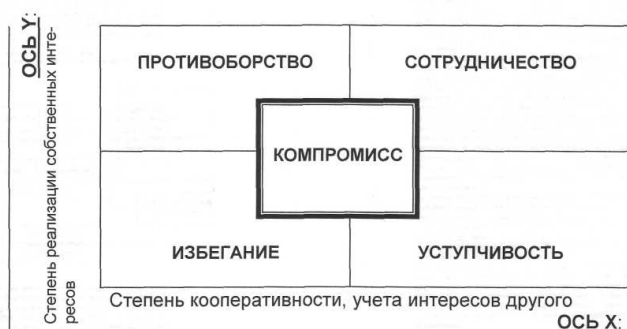


Рисунок 2 - Стили разрешения конфликтов по К.Томасу и Р.Килменну

Задание 1: «Определение способов регулирования конфликтов» (тест К.Томаса)

Тест призван выявить склонность сотрудника к использованию пяти основных стилей конфликтного поведения и степень выраженности этой склонности.

Инструкция

Выберите из 30 приведенных ниже суждений то, которое более типично для вашего поведения в конфликтной ситуации.

Вопросы

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Подведите итоги

Определите по ключу количество ответов, которое соответствует каждому из пяти типов поведения в конфликтной ситуации. Каждый ответ оценивается в 1 балл. По количеству набранных баллов можно судить о предпочитаемом типе (типах) разрешения конфликта (таблица 1)

Таблица 1- Ключ к тесту «Определение способов регулирования конфликтов»

№	Конкуренция	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.				А	Б
2.		Б	А		
3.	А				Б
4.			А		Б

5.		А		Б	
6.	Б			А	
7.			Б	А	
8.	А	Б			
9.	Б			А	
10.	А		Б		
11.		А			Б
12.			Б	А	
13.	Б		А		
14.	Б	А			
15.				Б	А
16.	Б				А
17.	А			Б	
18.			Б		А
19.		А		Б	
20.		А	Б		
21.		Б			А
22.	Б		А		
23.		А		Б	
24.			Б		А
25.	А				Б
26.		Б	А		
27.				А	Б
28.	А	Б			
29.			А	Б	
30.		Б			А
Σ					

Краткая характеристика типов разрешения конфликта

Человек, использующий **стиль конкуренции**, активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Он не заинтересован в сотрудничестве с другими и достигает цели, используя свои волевые качества. Он старается в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать нужное ему решение проблемы.

Стиль избегания означает, что индивид не отстаивает свои права, ни с кем не сотрудничает для выработки решения или уклоняется от решения конфликта. Для этого используются уход от проблемы (выход из комнаты, смена темы и т.п.), игнорирование ее, перекладывание ответственности за решение на другого, отсрочка решения и т.п.

Приспособление — это действия совместно с другим человеком без попытки отстаивать собственные интересы. В отличие от уклонения, при этом стиле имеет место участие в ситуации и согласие делать то, чего хочет другой. Это стиль уступок, согласия и принесения в жертву собственных интересов.

Тот, кто следует стилю **сотрудничества**, активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительных затрат времени, чем другие, так как сначала выдвигаются нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем идет их обсуждение. Это хороший способ удовлетворения интересов обеих сторон, который требует понимания причин конфликта и совместного поиска новых альтернатив его решения. Среди других стилей сотрудничество — самый трудный, но наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях.

При использовании стиля **компромисса** обе стороны немного уступают в своих интересах, чтобы удовлетворить их в остальном, часто главном. Это делается путем торга и обмена, уступок. В отличие от сотрудничества, компромисс достигается на более поверхностном уровне — один уступает в чем-то, другой тоже, в результате появляется возможность прийти к общему решению. При компромиссе отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается только то, что каждый говорит о своих желаниях. При этом причины конфликта не затрагиваются. Идет не поиск их устранения, а нахождение решения, удовлетворяющего сиюминутные интересы обеих сторон.

Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, когда применяются все пять

тактик поведения, и каждая из них имеет значение в интервале **от 5 до 7 баллов**. Если ваш результат отличен от оптимального, то одни тактики выражены слабо — имеют значения ниже 5 баллов, другие — сильно — выше 7 баллов (общая сумма баллов равна 30).

Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется привести значения всех пяти тактик в интервал от 5 до 7 баллов, т.е. реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значения, и чаще использовать тактики, имеющие заниженные значения по результатам тестирования.

Задание 2. Проанализируйте одну из представленных ниже ситуаций и ответьте на следующие вопросы.

1. Дайте краткие определения следующим категориям: «Конфликтная ситуация», «Инцидент», «Субъект конфликта», «Объект конфликта», «Конфликт».
2. Приведите основные типы конфликтов и дайте им краткую характеристику.
3. Выберите из представленных ниже или приведите свое описание одной из конфликтных ситуаций.
4. Проанализируйте сложившуюся ситуацию. Опишите причины возникновения данной конфликтной ситуации (объективные и субъективные).
5. К какой категории можно отнести данный конфликт? Объясните и подтвердите фактами
6. Составьте карту конфликта. Выделите объект и субъект конфликта.
7. Опишите роли всех участников данного конфликта. Какие цели преследует каждая из сторон?
8. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
9. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
10. Какой стиль разрешения данного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.
11. Можно ли было разрешить эту ситуацию по другому?
12. Как бы поступили Вы, если бы находились на месте каждого из участников данной конфликтной ситуации?

Ситуаций 1. «Аудиторы»

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

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

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

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

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя — начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать

неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

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

Ситуация 2 Перемены в «Бэнк оф Америка»

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 60-х и 70-х годов «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.
2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.
3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.
4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 80-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего, руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения:

- 1) поставь на первое место клиента,
- 2) извлеки максимум из применения современной технологии и
- 3) плати и вознаграждай за результаты труда.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей.

Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.

Перемены привели ко многим улучшениям. Обследования с целью выяснения удовлетворенности клиентов и сотрудников показали наличие постоянных улучшений в течение ряда лет.

Ситуация 3. «Столовая».

Шло совещание у начальника ОРСа. Подводились итоги трудового соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера-кулинара ОРСа Евдокимова, сообщившего, что проведенные

им на днях анализы в столовой № 3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которого может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой, уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно, — обрушилась она на Евдокимова, — использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «Моя столовая — ближайшая к управлению, и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому он обычно обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить — была занята — и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

Ситуация 4. «Лаборатория»

В НИИ одного министерства по приглашению директора вливается группа молодых исследователей, которая получает статус лаборатории, а ее лидер — молодой и талантливый ученый — должность начальника.

В коллективе НИИ создание лаборатории было встречено настороженно. Молодые люди были полны энтузиазма и в то же время отличались некоторым высокомерием по отношению к остальным сотрудникам института. Директор института поддерживал лабораторию, направлял в нее основные ресурсы — ставки, оборудование.

Эта поддержка была не совсем бескорыстной — лаборатория, разрабатывающая перспективное направление в науке, должна была поправить репутацию института, который считался одним из самых консервативных среди смежных НИИ. Отчасти по этой причине между директором и руководителями министерства сложились напряженные отношения.

Многие из сотрудников, в основном старые друзья директора и его ученики, вместе с которыми он создал институт, были недовольны ростом влияния новой лаборатории, ощущая угрозу своей деятельности, тем более что часть старых кадров не могла освоить новые методы. По их мнению, самым верным способом дискредитации лаборатории было бы доказательство неприменимости для института предлагаемых ею новых методов исследования и демонстрация практической неопытности молодых сотрудников лаборатории. В институте начались конфликты, в которых директор пытался играть роль олимпийского миротворца.

Но старым сотрудникам института удалось убедить директора, что начальник лаборатории покушается на его пост, тем более что у последнего установились хорошие контакты с директорами смежных НИИ и руководством министерства. Лаборатория лишается всякой, в том числе и материальной, поддержки директора. Тогда эту функцию взяло на себя министерство: целевые ассигнования стали направляться прямо в лабораторию через директора. Обстановка в институте резко обострилась, и, чтобы как-то оздоровить ее, руководство министерства решило выделить лабораторию из состава НИИ, причем большая доля финансирования, предназначавшегося ранее НИИ, стала направляться в лабораторию. Теперь конфликт перерос в конфликт между двумя организациями.

Лаборатория быстро росла. По квалификационному уровню сотрудников она была выше НИИ, по численности сравнима с ним, а по результатам деятельности ушла далеко вперед. Начальник лаборатории по своему положению стал равен директору НИИ. И когда директор института ушел на пенсию, министерство отдало приказ о слиянии НИИ с лабораторией и о назначении начальника лаборатории директором НИИ. Поскольку создавалась новая организация, все сотрудники лаборатории и НИИ должны были вновь поступать на работу. Министерство бралось трудоустроить всех, кого директор нового НИИ не считал возможным оставить в институте. Естественно, лаборатория вошла в НИИ в полном составе, и ее сотрудники заняли ведущие посты.

Ситуация 5. «Банк»

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров (Иванова) - молоденькая девушка с приятной внешностью - объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир (Самойлова), женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого

кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, Иванова возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Произведенные расчеты, полученные выводы и предложенные рекомендации по заданиям лабораторной работы оформите в виде отчета.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №4

Тема: «Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя»

Цель. Приобретение практических навыков определения характера и темперамента личности для повышения эффективности менеджмента.

Задачи:

- исследовать базовые характеристики личности и определить темперамент по методу Г.Ю. Айзенка. Сделать выводы;
- исследовать акцентуации характера по методу К. Леонгарда. Сделать выводы;
- составить профиль личности студентов и провести сравнение. Сделать выводы;
- исследовать уровень стратегического мышления личности методом тестирования. Сделать выводы;
- исследовать уровень стратегического мышления личности методом тестирования. Сделать выводы;
- исследовать склонность личности к риску методом тестирования. Сделать выводы;

Методические указания к выполнению лабораторной работы:

Студенты в составе рабочих групп должны ответить на вопросы каждого из пяти тестов. Фиксируются результаты каждого члена команды. Проводится анализ разброса результатов в группе с указанием минимального и максимального значения. Производится сравнение результатов команды с результатами других команд.

Тестирование №1 «Базовые характеристики личности. Тест Г.Ю. Айзенка»

Индивидуальные свойства личности проявляются в способе реагирования на слова и поступки людей, общественные и природные явления, в особенностях темперамента, самооценки, способностей. Природной основой формирования человеческой индивидуальности служат анатомофизиологические задатки.

Из 57 вопросов 24 направлены на выяснение степени экстравертности или интровертности человека, те есть открытости или излишней скрытности. Еще 24 — на выявление уровня эмоциональной стабильности, 9 вопросов — это так называемая корректирующая шкала, позволяющая проверять, насколько искренне вы отвечали на вопросы.

Ответьте на вопросы «да» или «нет». Результаты оцениваются с помощью соответствующего ключа.

Список вопросов:

1. Часто ли испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?
2. Часто нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить и утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли, что вам трудно отвечать «нет»?
5. Задумываетесь ли перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если обещали что-то сделать, всегда ли сдерживаете свое обещание?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?
10. Сделали бы вы на спор все, что угодно?
11. Возникает ли у вас чувство робости и смущения, когда вы хотите завести разговор с симпатичной (ым) незнакомкой (цем)?
12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?
13. Часто ли действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало?
15. Предпочитаете ли книги встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?

17. Любите ли часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли мысли, которые вы бы хотели скрыть от других?
19. Верно ли, что иногда вы полны энергии, так что все горит в руках, а потом совсем вялы?
20. Предпочитаете ли иметь меньше друзей, но особенно близких?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли дать волю своим чувствам и повеселиться в компании?
26. Считаете ли себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком милым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится от того, что голова полна разных мыслей?
32. Если хотите узнать о чем-либо, то предпочитаете прочитать об этом в книге, нежели спросить?
33. Бывают ли у вас учащенные сердцебиения?
34. Нравится ли вам работа, требующая постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли бы платили за проезд на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Раздражительны ли вы?
38. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
39. Нравится ли работа, требующая быстроты действий?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Когда-нибудь вы опаздывали на работу или свидание?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упускаете случая побеседовать с незнакомцем?
45. Беспокоят ли вас какие-либо боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы назвать себя весьма уверенным в себе человеком?
50. Легко ли обижаетесь, когда указывают на ваши ошибки в работе или личные промахи?
51. Считаете ли вы, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли о своем здоровье?
56. Любите ли подшучивать над другими?
57. Мучает ли вас бессонница?

Ключ к тесту:

Чтобы определить особенности своего характера, сверьте полученные ответы с приведенным ключом.

Для подсчета **экстраверсии** ставьте против своих ответов крестики, если они совпали с ответами ключевого списка: 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 37, 39, 44, 46, 49, 53, 56 - «да»; 5, 15, 20, 29, 32, 34, 41, 51 - «нет».

Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале экстраверсии.

Для подсчета **эмоциональной устойчивости** ставьте против своих ответов крестики, если вы ответили «да» на следующие вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57. Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале эмоциональной устойчивости.

Вашу **искренность** при ответах на вопросы проверьте, ставя крестики, если ответили «да» на вопросы 6, 24, 36 и если ответили «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54. Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале искренности. Если вы набрали здесь свыше четырех крестиков, результаты тестирования считаются недостоверными, так как вы не были до конца честны перед самим собой и пытались предста-

вить себя в более выгодном свете. Если вы набрали менее четырех крестиков, результаты тестирования достоверны, и вы можете наглядно отразить их в приведенном «Круге Айзенка» (рисунок 1)



Рисунок 1- Круг Г.Ю. Айзенка

Отметьте свой результат точкой с координатами: по горизонтали — баллы по экстраверсии; по вертикали — баллы по эмоциональной устойчивости.

«Сангвинический» - легкая приспособляемость к изменчивым условиям среды, высокая сопротивляемость трудностям жизни, подвижность, общительность, широкий круг знакомств, частая смена привязанностей, активность и работоспособность. Вы несколько поверхностны в восприятии людей и явлений, при отсутствии внешних стимулов становитесь скучным и вялым.

«Холерический»- повышенная возбудимость, большая жизненная энергия, недостаток самообладания, несдержанность, неуравновешенность, резкость, порывистость движений. Вы увлеченно беретесь за новые дела, но сил у вас хватает ненадолго, вам свойственны спады и подъемы настроения. В общении часто крикливы, вспыльчивы, нетерпеливы.

«Флегматический» - малая чувствительность и эмоциональность, спокойствие, медлительность, уравновешенность, упорство, терпеливость, выдержка и самообладание, выносливость и работоспособность, инертность. Вы надежный друг, не склонны к перемене своего окружения, круг вашего общения достаточно узок, хорошо сопротивляетесь сильным и продолжительным раздражителям.

«Меланхолический» - высокая чувствительность, эмоциональная ранимость, пассивность и заторможенность из-за слабого сопротивления воздействию внешних стимулов, инертность, слезливость и обидчивость, боязливость, тревожность, неуверенность в себе, робость. Вас настораживает новая обстановка, новые люди, поэтому вы смущаетесь, уходите в себя, уединяетесь. Вы чувствительны к человеку и всему, что с ним связано, обладаете богатым ассоциативным внутренним миром. Плохих и хороших индивидуальных характеристик нет, «всему дана двойная мера», ваши недостатки — продолжение ваших достоинств.

Определите свой тип темперамента, сравните полученные данные с данными других членов вашей группы. Сделайте выводы.

Тестирование №2 «Акцентуации характера (определение основных направлений характера по К. Леонгарду)»

Характер — это совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, проявляющихся в деятельности и общении, обуславливающих типичные для неё способы поведения. Характер формируется

как на основе генетических факторов (предрасположенность к определенной деятельности), так и под влиянием социальной среды. Решающее влияние на него оказывает система воспитания. Обычно выделяют до 10 отдельных типов характера.

Тест предназначен для определения **акцентуаций** характера, т.е. определенного направления характера, включающих десять шкал. Вам представлены 88 вопросов, касающихся вашего характера. Если согласны с утверждением, рядом с его номером поставить знак «+» («да»), если нет — знак «—» («нет»).

Над вопросами долго не думайте, правильных и неправильных ответов нет.

1. У Вас чаще веселое и беззаботное настроение?
2. Вы чувствительны к оскорблениям?
3. Бывает ли так, что у Вас навертываются слезы в кино, театре, во время беседы и т.д.?
4. Сделав что-то, Вы сомневаетесь, все ли сделано правильно, и не успокаиваетесь до тех пор, пока не убедитесь в том, что все сделано правильно?
5. В детстве Вы были такими же смелыми, как все Ваши сверстники?
6. Часто ли у Вас резко меняется настроение от состояния безграничного ликования до отвращения к жизни, себе?
7. Являетесь ли Вы обычно центром внимания в обществе, компании?
8. Бывает ли так, что Вы беспричинно находитесь в ворчливом настроении, что с вами лучше не разговаривать?
9. Вы серьезный человек?
10. Способны ли Вы восторгаться, восхищаться чем-нибудь?
11. Предприимчивы ли Вы?
12. Вы быстро забываете обиду?
13. Мягкосердечны ли Вы?
14. Опуская письмо в почтовой ящик, проверяете ли Вы, проводя рукой по щели ящика, что письмо полностью упало в него?
15. Стремитесь ли Вы всегда считаться в числе лучших работников?
16. Бывало ли Вам страшно в детстве во время грозы или при встрече с незнакомой собакой (а, может, такое чувство бывает и теперь, в зрелом возрасте)?
17. Стремитесь ли Вы во всем и всюду соблюдать порядок?
18. Зависит ли Ваше настроение от внешних обстоятельств?
19. Любят ли Вас ваши знакомые?
20. Часто ли бывает у Вас чувство внутреннего беспокойства, ощущение возможной беды, неприятности?
21. У Вас часто несколько подавленное настроение?
22. Бывали ли у Вас когда-либо истерика или нервный срыв?
23. Трудно ли Вам долго усидеть на одном месте?
24. Если по отношению к Вам несправедливо поступили, энергично ли Вы защищаете свои интересы?
25. Можете ли Вы зарезать курицу или овцу?
26. Раздражает ли Вас, если дома скатерть или занавес висят неровно и Вы сразу же стараетесь поправить их?
27. Вы в детстве боялись оставаться одни дома?
28. Часто ли у Вас бывают колебания настроения без причины?
29. Всегда ли Вы стремитесь быть достаточно сильным работником в своей профессии?
30. Быстро ли Вы начинаете сердиться или впадать в гнев?
31. Можете ли Вы быть абсолютно беззаботно веселым?
32. Бывает ли так, что ощущение полного счастья буквально пронизывает Вас?
33. Как Вы думаете, получился бы из Вас ведущий в юмористическом спектакле?
34. Вы обычно высказываете свои мнения людям достаточно откровенно, прямо и недвусмысленно?
35. Вам трудно переносить вид крови? Не вызывает ли это у Вас неприятных ощущений?
36. Любите ли Вы работу с высокой личной ответственностью?
37. Склонны ли Вы выступать в защиту лиц, по отношению к которым несправедливо поступают?
38. В темный подвал Вам трудно, страшно спускаться?
39. Предпочитаете ли Вы работу такой, где действовать надо быстро, но требования к качеству выполнения невысоки?
40. Общительны ли Вы?
41. В школе Вы охотно декламировали стихи?

42. Убегали ли Вы в детстве из дома?
43. Кажется ли Вам жизнь трудной?
44. Бывает ли так, что после конфликта, обиды Вы были до того расстроены, что идти на работу казалось просто невыносимым?
45. Можно ли сказать, что при неудаче Вы не теряете чувство юмора?
46. Предприняли бы Вы первые шаги к примирению, если Вас кто-то обидел?
47. Вы очень любите животных?
40. Возвращаетесь ли Вы, чтобы убедиться, что оставили дом или рабочее место в таком состоянии, что там ничего не случится?
48. Преследует ли Вас иногда неясная мысль, что с Вами и Вашими близкими может случиться что-то страшное?
49. Считаете ли вы, что Ваше настроение очень изменчиво?
50. Трудно ли Вам докладывать (выступать на сцене) перед большим количеством людей?
51. Вы можете ударить обидчика, если он Вас оскорбил?
52. У Вас очень велика потребность в общении с другими людьми?
53. Вы относитесь к тем, кто при каких-либо разочарованиях впадает в глубокое отчаяние?
54. Вам нравится работа, требующая энергичной организаторской деятельности?
56. Настойчиво ли Вы добиваетесь намеченной цели, если на пути к ней приходится преодолевать массу препятствий?
57. Может ли трагический фильм взволновать Вас так, что на глазах появляются слезы?
58. Часто ли Вам бывает трудно уснуть из-за того, что проблемы пережитого дня или будущего все время крутятся в Ваших мыслях?
59. В школе Вы подсказывали своим товарищам или давали списывать?
60. Потребуется ли Вам большое напряжение воли для того, чтобы пройти одному через кладбище?
61. Тщательно ли Вы следите за тем, чтобы каждая вещь в Вашей квартире была только на одном и том же месте?
62. Бывает ли так, что, будучи перед сном в хорошем настроении, Вы на следующий день встаете в подавленном, дрящемся несколько часов?
63. Легко ли Вы привыкаете к новым ситуациям?
64. Бывают ли у Вас головные боли?
65. Вы часто смеетесь?
66. Можете ли Вы быть приветливым даже с тем, кого Вы явно не цените, не любите, не уважаете?
67. Вы подвижный человек?
68. Вы очень переживаете из-за несправедливости?
69. Вы настолько любите природу, что можете назвать ее другом?
70. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли Вы, закрыт ли газ, погашен ли свет, заперты ли двери?
71. Вы очень боязливы?
72. Изменяется ли Ваше настроение при приеме алкоголя?
73. В вашей молодости Вы охотно участвовали в кружке художественной самодеятельности?
74. Вы расцениваете жизнь несколько пессимистически, без ожидания радости?
75. Часто ли Вас тянет путешествовать?
76. Может ли Ваше настроение измениться так резко, что Ваше состояние радости вдруг сменяется угрюмым и подавленным?
77. Легко ли Вам удастся поднять настроение друзей в компании?
78. Долго ли Вы переживаете обиду?
79. Переживаете ли Вы долгое время горести других людей?
77. Часто ли, будучи школьником, Вы переписывали страницу в Вашей тетради, если случайно поставили в ней кляксу?
80. Относитесь ли Вы к людям скорее с недоверием и осторожностью, чем с доверчивостью?
81. Часто ли Вы видите страшные сны?
82. Бывает ли, что Вы остерегаетесь того, что броситесь под колеса проходящего поезда, или стоя у окна многоэтажного дома, остерегаетесь того, что можете внезапно выпасть из окна?
83. В веселой компании Вы обычно веселы?
77. Способны ли Вы отвлечься от трудных проблем, требующих решения?
78. Вы становитесь менее сдержанным и чувствуете себя более свободно, приняв алкоголь?
79. В беседе Вы скудны на слова?

80. Если Вам необходимо было играть на сцене, Вы смогли бы войти в роль, чтобы позабыть о том, что это только игра?

Ключ к тесту:

При совпадении ответа на вопрос с ключом ответу присваивается ОДИН балл;

1. **Демонстративность** (демонстративный тип). Высокие оценки по этой шкале говорят о повышенной способности к демонстративности поведения, подвижности, легкости в установлении контактов, склонности к фантазерству, артистизму, стремлению к лидерству.

«+» 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 75, 83, 88

«-» 51

Сумму ответов умножьте на два.

2. **Педантичность** (педантичный тип). Высокие оценки свидетельствуют о ригидности, инертности психических процессов, тяжести на подъем, длительном переживании травмирующих событий. В конфликты вступает редко, но сильно реагирует на любые нарушения порядка. На работе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований.

«+» 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 85

«—» 36

Сумму ответов умножьте на два.

3. **Застревание** (застревающий тип). Основная черта этого типа — склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, подозрительность, ревность), часто выступает инициатором конфликтов, в которых жестко отстаивает свои интересы, характеризуется большим упорством в достижении своих целей.

«+» 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81

«-» 12, 46, 59

Сумму ответов умножьте на два.

4. **Возбудимость** (возбудимый тип). Таким людям свойственна повышенная импульсивность, ослабление контроля над влечениями и побуждениями, низкая контактность в общении, замедленность вербальных и невербальных реакций, равнодушие к будущему. Этот человек целиком живет настоящим.

«+» 8, 21, 30, 42, 52, 64, 74, 86

Сумму ответов умножьте на три.

5. **Гипертимность** (гипертимический тип). Высокие оценки говорят о постоянном повышенном фоне настроения в сочетании с жаждой деятельности, высокой активностью, предприимчивостью, но вместе с тем люди этого типа с трудом переносят условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, одиночество.

«-» 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77

Сумму ответов умножьте на три.

6. **Дистимность** (дистимический тип). Этот тип характеризуется серьезностью, медлительностью, слабостью волевых усилий, подавленностью настроения, низкой контактностью, молчаливостью, склонностью фиксироваться на теневых сторонах жизни, обостренным чувством справедливости.

«+» 9, 20, 43, 73, 87

Сумму ответов умножьте на три.

7. **Тревожность** (тревожно-боязливый тип). Основная черта — склонность к страхам, повышенная робость и пугливость, низкая контактность, неуверенность в себе. Редко вступают в конфликты, обладают самокритичностью, дружелюбием, исполнительностью.

«+» 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82

«—» 5

Сумму ответов умножьте на три.

8. **Экзальтированность** (аффективно-экзальтированный тип). Лицам этого типа свойствен большой диапазон эмоциональных состояний, легко приходят в восторг от радостных событий и в йодное отчаяние от печальных, им свойственна высокая контактность, словоохотливость, часто спорят, но не доводят дело до открытого конфликта.

«+» 10, 32, 54, 76

Сумму ответов умножьте на шесть.

9. **Эмотивность** (эмотивный характер). Это чувствительные и впечатлительные люди, отличаются глубиной переживаний в области тонких эмоций в духовной жизни, гуманностью, отзывчивостью, обостренным чувством долга, исполнительностью.

«+» 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79

«-» 25

Сумму ответов умножьте на три.

10. **Циклотимность** (циклотимный тип). Характеризуется периодической сменой настроения, зависимостью от внешних событий. Радостные события вызывают жажду деятельности, говорливость; печальные — подавленность, замедленность реакций и мышления; часто меняется их манера общения с окружающими людьми.

«+» 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84

Сумму ответов умножьте на три.

Максимальная сумма баллов после умножения - 24. Сумма баллов от 15 до 19 свидетельствует о тенденции к тому или иному типу акцентуации. И лишь в случае превышения 19 баллов черта характера является акцентуированной (выделяющейся, доминирующей). Полученные данные свести в таблицу 1 вида.

Таблица 1- Баллы оценки характера личности участников группы

Тип характера	Участник группы				
	1	2	3	4	...
1. Демонстративность					
2. Педантичность					
3. Застывание					
4. Возбудимость					
5. Гипертимность					
6. Дистимность					
7. Тревожность					
8. Экзальтированность					
9. Эмотивность					
10. Циклотимность					

На основании полученных данных сделать выводы и построить столбчатую диаграмму черт характера участников команды в координатах «черта/балл» (рисунок 2).

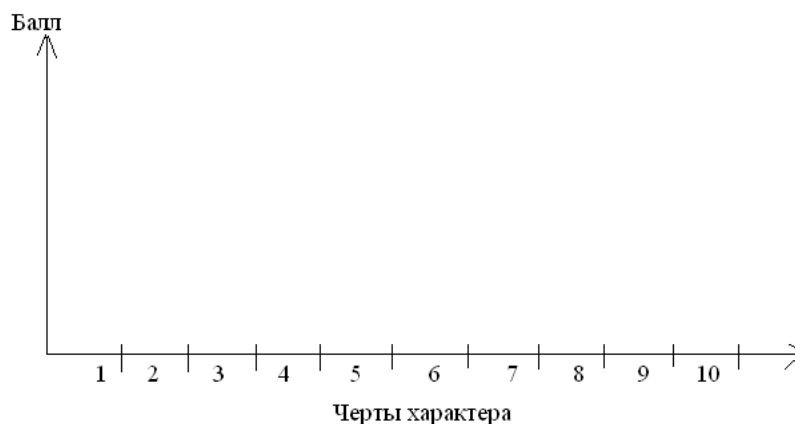


Рисунок 2 - Диаграмма черт характера личности участника команды

Тестирование №3 «Профиль личности»

Оцените каждого из членов вашей команды с помощью семантического дифференциала. Для этого поставьте соответствующую точку в зависимости от близости к левому или правому критерию. После этого соедините все точки и получите свой личностный профиль. Создайте и сравните между собой профили всех членов Вашей команды (рисунок 3). Сделайте выводы. Можно совмещать несколько профилей на одном рисунке.

		3	2	1	0	-1	-2	-3	
1	Оптимист								Пессимист
2	Внушает доверие								Вызывает недоверие
3	Понятный								Непонятный
4	Тактичный								Бестактный

5	Непринужден-ный								Скованный
6	Самостоятель-ный								Несамостоятель-ный
7	Уверенный в себе								Неуверенный в себе
8	Смелый								Робкий
9	Общительный								Замкнутый
10	Активный								Пассивный
11	Отзывчивый								Равнодушный
12	Доверчивый								Подозрительный
13	Уступчивый								Неуступчивый
14	Альтруист								Эгоист
15	Эрудирован-ный								Ограниченный

Рисунок 3 – Профиль личности участника команды

Тестирование №4 «Склонность к риску»

Тест на определение уровня рискованности личности будущего менеджера по методике А.М. Шуберта (готовность к риску)

Инструкция. Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

+2 балла — полностью согласен, полное «Да»;

+1 балл — больше «Да», чем «Нет»;

0 баллов — ни «Да», ни «Нет», нечто среднее;

-1 балл — больше «Нет», чем «Да»;

-2 балла — полное «Нет».

1. Превысили бы вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?

2. Согласились бы вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?

3. Стали бы вы на пути убегающего опасного взломщика?

4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/ч?

5. Можете ли вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?

6. Стали бы вы первым переходить очень холодную реку?

7. Одолжили бы вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет вернуть вам эти деньги?

8. Вошли бы вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?

9. Могли бы вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?

10. Могли бы вы без тренировки управлять парусной лодкой?

11. Рискнули бы вы схватить за уздечку бегущую лошадь?

12. Могли бы вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?

13. Могли бы вы совершить прыжок с парашютом?

14. Могли бы вы при необходимости проехать без билета от Таллина до Москвы?

15. Могли бы вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом дорожном происшествии?

16. Могли бы вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?

17. Могли бы вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?

18. Могли бы вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/ч?

19. Могли бы вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?

20. Могли бы вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?

21. Взялись бы вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?

22. Могли бы вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?

23. Могли бы вы по указанию вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил вас, что провод обесточен?

24. Могли бы вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?

25. Могли бы вы, имея билеты, но без денег и продуктов доехать от Москвы до Хабаровска?

Подсчитайте сумму набранных вами баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы свидетельствуют о склонности к риску.

Ключ к тесту:

Значения теста: от —50 до +50 баллов.

Меньше —30 баллов: слишком осторожны;

От -20 до -10 баллов: умеренно осторожны;

от —10 до +10 баллов: средние значения;

от +10 до +20 баллов: умеренно рискованны;

выше +20 баллов: склонны к риску.

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к отрицанию неудач (защитой).

Готовность к риску связано с числом допущенных ошибок.

Исследователи также подтверждают следующие результаты:

- с возрастом готовность к риску падает; у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;

- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;

- у военных командиров и руководителей предприятий готовность выше, чем у студентов;

- с ростом отверженности личности, в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску;

- в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем действия в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

Оцените склонность к риску каждого из членов своей команды и сделайте соответствующие выводы

Произведенные расчеты, полученные выводы и предложенные рекомендации по заданиям лабораторной работы оформите в виде отчета.

6.3.2. Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Промежуточная аттестация по дисциплине «Теория менеджмента» проводится в форме экзамена.

6.3.2.1. Типовые вопросы к экзамену

1. Общая теория управления. Закономерности управления различными системами.
2. Сущность менеджмента (определение, объект, предмет).
3. История развития менеджмента.
4. Организация как система управления
5. Особенности управленческого труда.
6. Менеджмент как система управления.
7. Задачи менеджмента.
8. Модели менеджмента.
9. Сущность и классификация функций менеджмента
10. Японская модель менеджмента.
11. Эффективность менеджмента
12. Мотивации деятельности в менеджменте
13. Методологические основы менеджмента. Инфраструктура. Интеграционные процессы в менеджменте
14. Координация и контроль
15. Роль менеджера.
16. Американская модель менеджмента.
17. Основные концепции науки управления.
18. Европейский менеджмент.
19. Школа научного управления.
20. Российский менеджмент.
21. Концепция административного управления.
22. Планирование как функция менеджмента.

23. Школа психологии и человеческих отношений.
24. Основные критерии классификации планирования.
25. Школа поведенческих наук.
26. Классификация планирования по охвату.
27. Концепция адаптации.
28. Классификация планирования по срокам.
29. Концепция глобальной стратегии.
30. Основные функции управленческой деятельности в процессе планирования.
31. Концепция целевой ориентации.
32. Стратегическое планирование.
33. Концепция рыночного управления.
34. Миссия организации.
35. Программно-целевой подход.
36. Формулировка целей организации.
37. Организации (определение, классификация).
38. Основные этапы стратегического управления.
39. Общие характеристики организации.
40. Стратегии концентрированного роста.
41. Менеджмент в условиях рынка.
42. Стратегии интегрированного роста.
43. Стратегии диверсифицированного роста.
44. Экономический механизм менеджмента.
45. Стратегии сокращения.
46. Менеджмент как аппарат управления.
47. Сущность и виды управленческих решений
48. Процессы принятия и реализации управленческих решений
49. Методы принятия управленческих решений
50. Типы стратегических решений.
51. Менеджмент как различные уровни аппарата управления.
52. Этапы организационного проектирования.
53. Руководство: власть и партнёрство
54. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя
55. Управление конфликтами в организации.

6.3.2.2. Рекомендуемые задачи

СИТУАЦИЯ 1

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

СИТУАЦИЯ 2

Вы как начальник отдела критиковали своего подчиненного по чисто производственным вопросам. После работы Вы идете вместе к автобусу, так как живете по соседству, и замечаете, что служебные замечания он принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул Вас в намерении унижить его в глазах коллег.

Вопросы:

1. Какой конфликт имел место?
2. В чем состоит причина данного конфликта?
3. Как можно преодолеть сложившуюся ситуацию? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?
4. Как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

СИТУАЦИЯ 3

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку – другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Вопросы:

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

СИТУАЦИЯ 4

Между двумя коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам как руководителю с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Вопросы:

1. Какой метод разрешения конфликта использовали стороны?
2. Какие действия Вы предпримите для разрешения конфликта между Вашими подчиненными?

СИТУАЦИЯ 4

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового оборудования, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Вопрос:

1. Какие методы разрешения конфликта может использовать новый руководитель?
2. Какие действия руководителю следует предпринять, чтобы нормализовать морально-психологический климат в коллективе и обеспечить эффективное производство?

СИТУАЦИЯ 5

Бригада слесарей-литейщиков (6 человек) всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года 2 или 3 назад окончивший ПТУ. Вначале к нему отнеслись настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим. Еще месяца через два положение изменилось. Акимову, как молодому и не очень опытному работнику, поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг

к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на весь пакет, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в 3-5 раз, заработок его стал быстро расти и в 1,5 раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят принимать его к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Вопросы:

1. О каком конфликте – конструктивном или деструктивном – идет речь?
2. Конфликт какого вида представлен в ситуации?
3. Был ли разрешен данный конфликт? Каким методом?
4. Предложите свои методы разрешения конфликта.

СИТУАЦИЯ 6

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

Вопросы:

1. Кого Вы обвините в случившемся?
2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?

СИТУАЦИЯ 7

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Вопросы:

1. Как может развиваться дискуссия дальше?
2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?
3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

СИТУАЦИЯ 8

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

СИТУАЦИЯ 9

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виножник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?

Вопросы:

1. Как Вы ответите на звонок?
2. Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?
3. Какие действия Вы сами можете предпринять?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

СИТУАЦИЯ 10

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, он отличный профессионал в своем деле.

Вопросы:

1. Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?
2. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?
3. Как Вы постройте беседу с подчиненным?

СИТУАЦИЯ 11

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

СИТУАЦИЯ 12

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.

Вопросы:

1. Справедливы ли требования работника?
2. В чем заключается проблема?
3. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

6.3.2.3. Итоговое тестирование

С точки зрения теории менеджмента к методам обучения персонала на рабочем месте относится...

наставничество

самостоятельное обучение

кружок качества, рабочая группа

моделирование и проектирование процессов

Согласно теории менеджмента по способу прохождения информации между точками входа и выхода различают следующие виды коммуникационных сетей...

горизонтальные

закрытые (замкнутые)

открытые

вертикальные

Объектом менеджмента как науки являются

- люди в организациях
- совокупность отношений между людьми в организации
- предприятия
- неформальные организации
- фирмы

Главное в менеджменте –

- определение целей деятельности фирмы на перспективу
- осуществление функции контроля
- мотивация управленческого персонала
- организация деятельности подразделений

Представители школы _____ в отличие от рационалистов основное внимание сконцентрировали на путях совершенствования управления людьми (мотивация). На основе социальных экспериментов они доказали, что можно добиться высоких результатов труда не только за счёт повышения заработной платы, но и за счет создания благоприятного морально-психологического климата, внимания и забот руководителей о подчиненных. Представители: М.Фоллетт, Э.Мэйо, Паркер

Культура менеджмента отличительной особенностью стратегии которого является ориентация на отдаленное будущее, готовность к постоянным изменениям, нацеленность на требования внешней среды

- японский менеджмент
- европейский менеджмент
- российский менеджмент
- американский менеджмент

Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей, называется

- формальной организацией
- неформальной организацией
- сложной организацией
- простой организацией

Импульсы воздействия, направляемые субъектом управления объекту управления, которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления

- управленческие команды
- информационные потоки
- функции управления
- объекты управления

Роль менеджмента, распадаящаяся на ролевое поведение и ролевые ожидания

- социальная
- информационная
- базовая
- вспомогательная

Методы менеджмента, которые предполагают рациональное решение производственно-хозяйственных вопросов для достижения экономических результатов и удовлетворения потребностей общества

- экономические

социально-психологические
программно-целевые
организационные

Разработка методических указаний, инструкций и рекомендаций по вопросам управления
организационно-методическое инструктирование
положение о предприятии
организационное регламентирование
организационное нормирование

Выручка от реализации произведенной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды
производственные результаты
социальные результаты
приведенные затраты
социально-психологические результаты

Выбирая себе заместителя, нужно стремиться к тому, чтобы он хорошо знал область деятельности и по своим психологическим чертам был
противоположностью руководителю
во многом похожим на руководителя
схожим с руководителем в по некоторым чертам
«копией» руководителя

Одна из основных групп функций менеджмента, включающая маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды
конкретные области управления
информационная
общее управление
управление структурой предприятия

Функция планирования, охватывающая все действия, которые улучшают отношения организации с ее окружением
адаптация к внешней среде
внутренняя координация
организационное стратегическое предвидение
распределение ресурсов

Принцип, которому необходимо следовать при построении организационной структуры управления, который предполагает, что каждому звену организационной структуры управления надо предоставить столько полномочий, сколько необходимо для эффективной деятельности
оптимальной централизации
экономичности
компетентности
системности

Теория мотивации, суть которой в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами
Л. Портера-Э. Лоулера
Герцберга Ф.
Маслоу А.
Врума В.

Контроль, целью которого является получение информации о деятельности работников, которых необходимо поощрить за достигнутые результаты

заключительный
стратегический
предварительный
текущий

От качества производства и управления зависят

затраты на производство товаров
объем сбыта
эффективность управления
цена на товары и услуги

Доля, которую занимают коммуникации в ряду главных причин трудностей в управлении

70%
50%
30%
10%

Признак классификации, по которому различают управленческие решения стратегического характера и тактического

направленность
степень обязательности
временной признак
повторяемость
содержание
объект управления
ответственность

Найдите соответствие между группами управленческих решений и признаками, по которым они сгруппированы

ответственность	решения имеющие юридическую и моральную ответственность
возможность выбора	Решения, которые принимаются только в том случае, если имеются разные варианты, возможности
объект управления	Решения глобального масштаба (компаньон, сама фирма и ее отделения) и локальные (группа, отдел, сотрудник)
необходимость применения волевого усилия	в ходе принятия управленческого решения приходится отдавать предпочтение одному из вариантов, отказавшись от других, тем самым, лишив себя возможности реализовать другие

Этап принятия управленческого решения, содержанием которого является анализ эффективности вариантов решения и оценка влияния неуправляемых параметров

выбор лучшего варианта
разработка вариантов решения
обоснование стратегии решения проблемы
формулирование целей решения проблемы

выявление и определение причин возникновения проблемы
сбор информации о возможных проблемах
корректировка и согласование решения
реализация решения

Группа методов, которые применяются для выработки рациональных управленческих решений, к которым относятся морфологический анализ, метод личной аналогии и фантазийной аналогии, метод анализа характеристик

индивидуальные
коллективные
логические
психологические

Под эффективностью мероприятий (проведенных в рамках принятого решения) понимается
соизмерение затрат на их организацию и проведение
общая прибыль предприятия
рентабельность деятельности предприятия
общий приведенный доход за год

Научная дисциплина системы наук об организации, изучающая групповую динамику, нормы, роли, статус, власть, конфликты, бюрократию, организационную культуру, социализацию

социология
теория организации
психология
теория управления
социальная психология

Конкретные конечные состояния или результаты, которых стремится достигнуть группа в процессе совместной работы, называются...

цели
задачи
стремления
желания

Подсистемы, обладающие относительно низким уровнем сложности, следующие...

техническая
биологическая
социальная
естественная

Соответствие названий и этапов жизненного цикла организации следующее

Эксплерент	Зарождение
Пациент	Рост
Виолент	Зрелость
Коммутант	Спад
Леталент	Ликвидация

Древние страны, общей характерной особенностью философов которых являлась защита натурального рабовладельческого хозяйства

Египет
Вавилон
Китай
Индия
Франция
Англия

Начало возникновению социальных утопий положил выдающийся мыслитель-гуманист и политический деятель Англии

Томас Мор
Николо Макиавелли
Конфуций
Хаммурапи

Одна из составляющих закона, описывающая основные состояния в рамках данного закона, сочетание ситуаций и приемов их разрешения, последствия сознательного применения или игнорирование его действия, называется

закономерность
зависимость
следствие
предпосылка

$$\sum_{i=1}^n (1Ri + 2Ri) \geq \sum_{i=1}^n (1Vi + 2Vi)$$

Одна из составляющих формулы $\sum_{i=1}^n (1Ri + 2Ri) \geq \sum_{i=1}^n (1Vi + 2Vi)$ закона самосохранения теории организации 1Ri обозначает

внутренний потенциал созидания
внешний потенциал созидания
внутренний потенциал разрушения
внешний потенциал разрушения

Один из специфических законов социальной организации, гласящий «Для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников, как за счет повышения эмоционального уровня работников (улучшается качество продукции), так и за счет активизации его трудовой деятельности (повышение производительности труда)»

социальной гармонии
своеобразия
синергии
развития

В соответствии с делением по степени универсализации принципы теории организации, действующие в отдельных сферах природной и человеческой действительности, относятся к типу

специфические (особенные)
универсальные (общие),
ситуационные (частные)
сиюминутные (ежесекундные)

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

С целью определения уровня овладения компетенциями, закрепленными за дисциплиной, в заданные преподавателем сроки проводится текущий и промежуточный контроль знаний, умений

и навыков каждого обучающегося. Все виды текущего контроля осуществляются на практических занятиях. Исключение составляет устный опрос, который может проводиться в начале или конце лекции в течение 10-15 мин. с целью закрепления знаний терминологии по дисциплине. При оценке компетенций принимается во внимание формирование профессионального мировоззрения, определенного уровня включённости в занятия, рефлексивные навыки, владение изучаемым материалом.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки.
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки.

Текущая аттестация обучающихся.

Текущая аттестация по дисциплине «Теория менеджмента» проводится в форме опроса и контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения обучающихся и осуществляется преподавателем дисциплины.

Объектами оценивания выступают:

1. учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
2. степень усвоения теоретических знаний в качестве «ключей анализа»;
3. уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
4. результаты самостоятельной работы (изучение книг из списка основной и дополнительной литературы).

Активность обучающегося на занятиях оценивается на основе выполненных обучающимся работ и заданий, предусмотренных данной рабочей программой дисциплины.

Кроме того, оценивание обучающегося проводится на текущем контроле по дисциплине. Оценивание обучающегося на контрольной неделе проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия обучающегося (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

Оценивание обучающегося носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период с выставлением оценок в ведомости.

Промежуточная аттестация обучающихся. Промежуточная аттестация по дисциплине «Теория менеджмента» проводится в соответствии с учебным планом для очной, очно-заочной и заочной форм обучения в виде экзамена в период экзаменационной сессии в соответствии с графиком проведения.

Обучающиеся допускаются к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Оценка знаний обучающегося на экзамене определяется его учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля знаний и выполнением им заданий.

Знания умения, навыки обучающегося на зачете оцениваются как: «зачтено», «не зачтено»; на экзамене – как: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения обучающимися материала, предусмотренного данной рабочей программой.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная учебная литература:

1. Бгашев, М. В. Менеджмент. Нестандартные экскурсии по теории менеджмента : учебное пособие / М. В. Бгашев. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2231-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131643.html>

2. Орлов, А. И. Методы и инструменты менеджмента : учебник / А. И. Орлов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 403 с. — ISBN 978-5-4497-2233-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131958.html>

3. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2022. — 176 с. — ISBN 978-5-9275-4203-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129098.html>

б) дополнительная учебная литература:

1. Егорова, Т. И. Основы менеджмента / Т. И. Егорова ; под редакцией А. Я. Волкова. — Москва, Ижевск : Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4344-0633-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт].

2. Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 304 с. — ISBN 978-5-394-03550-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111002.html>

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Вид деятельности	Методические указания по организации деятельности студента
Лекция	Лекция – форма обучения студентов, при которой преподаватель последовательно излагает основной материал темы учебной дисциплины. Лекция – это важный источник информации по каждой учебной дисциплине. Она ориентирует студента в основных проблемах изучаемого курса, направляет самостоятельную работу над ним. Для лекций по каждому предмету должна быть отдельная тетрадь для лекций. Прежде всего, запишите имя, отчество и фамилию лектора, оставьте место для списка рекомендованной литературы, пособий, справочников. Будьте внимательны, когда лектор объявляет тему лекции, объясняет Вам место, которое занимает новый предмет в Вашей подготовке и чему новому Вы сможете научиться. Опытный студент знает, что, как правило, на первой лекции преподаватель обосновывает свои требования, раскрывает особенности чтения курса и способы сдачи зачета или экзамена. Отступите поля, которые понадобятся для различных пометок, замечаний и вопросов. Запись содержания лекций очень индивидуальна, именно поэтому трудно пользоваться чужими конспектами. Не стесняйтесь задавать вопросы преподавателю! Чем больше у Вас будет информации, тем свободнее и увереннее Вы будете себя чувствовать! Базовые рекомендации:

	- не старайтесь дословно конспектировать лекции, выделяйте основные положения, старайтесь понять логику лектора; - точно записывайте определения, законы, понятия, формулы и т.д.; - передавайте излагаемый материал лектором своими словами; - наиболее важные положения лекции выделяйте подчеркиванием; - создайте свою систему сокращения слов; - привыкайте просматривать, перечитывать перед новой лекцией предыдущую информацию; - дополняйте материал лекции информацией; - задавайте вопросы лектору; - обязательно вовремя восполняйте возникшие пробелы. Правила тактичного поведения и эффективного слушания на лекциях: - Слушать (и слышать) другого человека - это настоящее искусство, которое очень пригодится в будущей профессиональной деятельности экономиста. - Если преподаватель «скучный», но Вы чувствуете, что он действительно владеет материалом, то скука - это уже Ваша личная проблема (стоит вообще спросить себя, а настоящий ли Вы студент, если Вам не интересна лекция специалиста?). Существует очень полезный прием, позволяющий студенту-экономисту оставаться в творческом напряжении даже на лекциях заведомо «неинтересных» преподавателей. Прием прост – постарайтесь всем своим видом показать, что Вам «все-таки интересно» и Вы «все-таки верите», что преподаватель вот-вот скажет что-то очень важное. И если в аудитории найдутся хотя бы несколько таких студентов, внимательно и уважительно слушающих преподавателя, то может произойти «маленькое чудо», когда преподаватель «вдруг» заговорит с увлечением, начнет рассуждать смело и с озорством (иногда преподаватели сами ищут в аудитории внимательные и заинтересованные лица и начинают читать свои лекции, частенько поглядывая на таких студентов, как бы «вдохновляясь» их доброжелательным вниманием). Если это кажется невероятным (типа того, что «чудес не бывает»), просто вспомните себя в подобных ситуациях, когда с приятным собеседником-слушателем Вы вдруг обнаруживаете, что говорите намного увереннее и даже интереснее для самого себя. - Если Вы в чем-то не согласны с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове - это верный признак невоспитанности. Вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись. Правила конспектирования на лекциях: - Не следует пытаться записывать подряд все то, о чем
--	---

	говорит преподаватель. Даже если студент владеет стенографией, записывать все высказывания просто не имеет смысла: важно уловить главную мысль и основные факты. - Желательно оставлять на страницах поля для своих заметок (и делать эти заметки либо во время самой лекции, либо при подготовке к семинарам и экзаменам). - Естественно, желательно использовать при конспектировании сокращения, которые каждый может «разработать» для себя самостоятельно (лишь бы самому легко было потом разобраться с этими сокращениями). - Стараться поменьше использовать на лекциях диктофоны, поскольку потом трудно будет «декодировать» неразборчивый голос преподавателя, все равно потом придется переписывать лекцию (а с голоса очень трудно готовиться к ответственным экзаменам), наконец, диктофоны часто отвлекают преподавателя тем, что студент ничего не делает на лекции (за него, якобы «работает» техника) и обычно просто сидит, глядя на преподавателя немигающими глазами (взглядом немного скучающего «удава»), а преподаватель чувствует себя неудобно и вместо того, чтобы свободно размышлять над проблемой, читает лекцию намного хуже, чем он мог бы это сделать (и это не только наши личные впечатления: очень многие преподаватели рассказывают о подобных случаях).
Практические занятия	Практическое занятие – это одна из форм учебной работы, которая ориентирована на закрепление изученного теоретического материала, его более глубокое усвоение и формирование умения применять теоретические знания в практических, прикладных целях. Особое внимание на практических занятиях уделяется выработке учебных или профессиональных навыков. Такие навыки формируются в процессе выполнения конкретных заданий – упражнений, задач и т.п. – под руководством и контролем преподавателя. Готовясь к практическому занятию, тема которого всегда заранее известна, студент должен освежить в памяти теоретические сведения, полученные на лекциях и в процессе самостоятельной работы, подобрать необходимую учебную и справочную литературу. Только это обеспечит высокую эффективность учебных занятий. Отличительной особенностью практических занятий является активное участие самих студентов в объяснении вынесенных на рассмотрение проблем, вопросов; преподаватель, давая студентам возможность свободно высказаться по обсуждаемому вопросу, только помогает им правильно построить обсуждение. Такая учебная цель занятия требует, чтобы учащиеся были хорошо подготовлены к нему. В противном случае занятие не будет действенным и может превратиться в скучный обмен вопросами и ответами между преподавателем и студентами. При подготовке к практическому занятию: - проанализируйте тему занятия, подумайте о цели и основных проблемах, вынесенных на обсуждение;

	- внимательно прочитайте материал, данный преподавателем по этой теме на лекции; - изучите рекомендованную литературу, делая при этом конспекты прочитанного или выписки, которые понадобятся при обсуждении на занятии; - постарайтесь сформулировать свое мнение по каждому вопросу и аргументировать его обосновать; - запишите возникшие во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературой вопросы, чтобы затем на практическом занятии получить на них ответы. В процессе работы на практическом занятии: - внимательно слушайте выступления других участников занятия, старайтесь соотнести, сопоставить их высказывания со своим мнением; - активно участвуйте в обсуждении рассматриваемых вопросов, не бойтесь высказывать свое мнение, но старайтесь, чтобы оно было подкреплено убедительными доводами; - если вы не согласны с чьим-то мнением, смело критикуйте его, но помните, что критика должна быть обоснованной и конструктивной, т.е. нести в себе какое-то конкретное предложение в качестве альтернативы; - после практического занятия кратко сформулируйте окончательный правильный ответ на вопросы, которые были рассмотрены. Практическое занятие помогает студентам глубоко овладеть предметом, способствует развитию у них умения самостоятельно работать с учебной литературой и первоисточниками, освоению ими методов научной работы и приобретению навыков научной аргументации, научного мышления. Преподавателю же работа студента на практическом занятии позволяет судить о том, насколько успешно и с каким желанием он осваивает материал курса.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа проводится с целью: систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся; углубления и расширения теоретических знаний студентов; формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию, учебную и специальную литературу; развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, совершенствованию и самоорганизации; формирования профессиональных компетенций; развитию исследовательских умений обучающихся. Формы и виды самостоятельной работы: чтение основной и дополнительной литературы – самостоятельное изучение материала по рекомендуемым литературным источникам; работа с библиотечным каталогом, самостоятельный подбор необходимой литературы; работа со словарем, справочником; поиск необходимой информации в сети Интернет; конспектирование источников; реферирование источников; составление аннотаций к прочитанным литературным источникам; составление рецензий и отзывов на прочитанный материал; составление обзора публикаций по теме; составление и разработка терминологического словаря;

	составление хронологической таблицы; составление библиографии (библиографической картотеки); подготовка к различным формам текущей и промежуточной аттестации (к тестированию, зачету, экзамену); выполнение домашних контрольных работ; самостоятельное выполнение практических заданий репродуктивного типа (ответы на вопросы, тесты; выполнение творческих заданий). Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения: библиотеку с читальным залом, укомплектованную в соответствии с существующими нормами; учебно-методическую базу учебных кабинетов, лабораторий и зала кодификации; компьютерные классы с возможностью работы в сети Интернет; аудитории (классы) для консультационной деятельности; учебную и учебно-методическую литературу, разработанную с учетом увеличения доли самостоятельной работы студентов, и иные методические материалы. Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации. Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся. Контроль самостоятельной работы предусматривает: • соотнесение содержания контроля с целями обучения; объективность контроля; • валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить); • дифференциацию контрольно-измерительных материалов. Формы контроля самостоятельной работы: • просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем; • организация самопроверки, • взаимопроверки выполненного задания в группе; обсуждение результатов выполненной работы на занятии; • проведение письменного опроса; • проведение устного опроса; • организация и проведение индивидуального собеседования; • организация и проведение собеседования с группой; • защита отчетов о проделанной работе.
Опрос	Опрос - это средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выявление объема знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Проблематика, выносимая на опрос определена в заданиях для самостоятельной работы обучающегося, а также может определяться преподавателем, ведущим дисциплину. Во время проведения устного опроса обучающийся должен уметь обсудить с преподавателем соответствующую проблематику на уровне диалога.
Курсовая работа	Целью выполнения курсовой работы является формирование навыков самостоятельного творческого решения профессиональных задач. систематизация, закрепление, углубление и расширение приобретенных студентом знаний, умений, навыков по учебной

	дисциплине «Теория менеджмента»; овладение методами научных исследований; формирование навыков решения творческих задач в ходе научного исследования, художественного творчества или проектирования по определенной теме. Структура и содержание курсовой работы свидетельствует об умении работать с учебной и научной литературой, об уровне владения методическими приемами и способами экономического анализа, формулировать выводы на основе обобщения результатов проведенных аналитических исследований и обосновывать практические рекомендации по курсовой работы. Конкретное содержание курсовой работы определяется темой курсовой работы. Вместе с тем, курсовая работа может содержать теоретическую и аналитическую части. Раздел «введение» – очень ответственный. Именно при его прочтении складывается основное представление о работе. Введение обосновывает актуальность и значение избранной темы, а также цель курсовой работы. Во введении следует указать, на каких материалах базируется работа, какие методы расчетов и анализа использованы автором. Существуют четкие нормы, по которым пишется раздел «Введение». Начинается этот раздел с обозначения проблемы, которой посвящается работа, ее значимости и актуальности. После обозначения проблемы выделяются цель и задачи курсовой работы. Затем - обязательно указываются: объект и предмет исследования, методы сбора и анализа материалов, литературные источники, излагаются положения, выносимые на защиту. Актуальность проблемы обосновывается ее значимостью для современной теории и практики. О значимости проблемы должны свидетельствовать такие факты, как существование несовпадающих подходов, недостаточная изученность, необходимость решения конкретных практических задач. Итоги этого краткого исследования-доказательства можно подвести предложением типа: «Вышесказанное определяет особую актуальность исследуемой темы» Из формулировки обозначенной проблемы должна вытекать цель работы. В качестве примера можно привести следующее: «...Целью курсовой работы является изучение системы управления персоналом...», «...Целью курсовой работы является планирование производственно - хозяйственной деятельности предприятия в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов...», «...Целью данной курсовой работы является обоснование необходимости оптимизации управления поставками». Конкретные задачи формулируются в виде перечня исследовательских действий, как-то: «изучить...», «установить...», «исследовать...», «выявить...» и т.п. Решение указанных во введении задач должно найти отражение в содержании основной части работы. Например «Для достижения поставленной цели в курсовой работе необходимо решить следующие задачи: изучить роль и место управления персоналом в системе современного предприятия; проанализировать систему управления персоналом на предприятии; проанализировать влияние элементов системы управления персоналом на эффективность работы организации. После этого во введении сначала формулируется объект, а затем предмет исследования. Объект и предмет исследования как категории научного процесса соотносятся между собой как общее и частное. Объект представляет собой процесс или явление микро- или
--	--

	макроэкономического характера, в результате которого возникает проблемная ситуация, требующая разрешения. Именно эта ситуация и является предметом исследования, который определяет тему исследования и название курсовой работы. Предмет является одним из множества элементов объекта исследования. Обязательным атрибутом исследования курсовой работы является краткий обзор привлеченных источников и литературы. Это можно проиллюстрировать следующим образом: «В процессе работы были использованы нормативно-правовые акты Российской Федерации, Калужской области, учебники, книги, монографии и статьи ведущих отечественных и зарубежных ученых-экономистов». Также рекомендуется сделать ссылку на используемые в работе методы. Необходимо отметить важное правило - введение, как и заключение, рекомендуется писать после полного завершения основной части. До того, как будет создана основная часть работы, невозможно написать хорошее введение, так как автор еще не вполне овладел материалами по теме. Основная часть делится на разделы и подразделы; должна содержать теоретическое обоснование и описание практической значимости вопроса; анализ литературы; историю вопроса; гипотезы; ход рассуждений и доказательства основных положений; анализ существующей практики. Содержанием основной части курсовой работы является теоретическое осмысление проблемы и изложение эмпирического опыта. Последовательность изложения материала должна быть подчинена следующему правилу. В начале излагаются формулировки основных понятий, раскрывающих сущность и функции предмета исследования, затем предлагаются методы анализа данного вида деятельности, в завершение показывается передовой опыт менеджмента в данной области. Курсовая работа обычно раскрывается двумя или тремя разделами, являющимися чисто теоретическими. В конце каждого раздела рекомендуется формулировать краткие выводы по изложенному материалу. В тексте работы это можно оформлять следующим образом: «Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что...», либо «приведенный выше материал позволяет сделать выводы о...» Содержание разделов и подразделов основной части должно точно соответствовать теме курсовой работы и полностью ее раскрывать. Оно также должно демонстрировать способность студента сжато, логично и аргументировано излагать собранный, систематизированный и проанализированный материал. В курсовой работе обычно идет рассмотрение теоретических, экономических или методических основ исследуемой темы с использованием большого количества литературных источников. Огромное значение имеет правильная трактовка понятий, их точность и научность. Употребляемые термины должны быть общепринятыми, либо со ссылкой на автора. В работе изучаются действующие законодательные акты, инструктивные материалы, выявляются различия и сходства российской и зарубежной практики по рассматриваемым проблемам. Рассматриваются теоретические и методологические основы решения поставленной задачи. Автор может высказать свою точку зрения по поводу исследуемой проблемы. Дословное копирование прочитанной литературы не допускается. Однако это не исключает цитирование источников с обязательной в этом случае ссылкой на используемый источник. В курсовой работе целесообразно использование иллюстративных или
--	---

	цифровых материалов. Выбор формы представления иллюстративного материала (таблицы, диаграммы, гистограммы, рисунки, графики, схемы, фотодокументы и так далее) зависит, главным образом, от цели и характера темы исследования. Однако следует учитывать, что любой иллюстративный материал, помещаемый в основную часть работы, должен нести максимум новой полезной информации. Таблицы, содержащие исходные статистические данные, следует приводить в отдельных приложениях к квалификационной работе. В разделе Заключение, как правило, автор исследования суммирует результаты осмысления темы, выводы, обобщения и рекомендации, которые вытекают из его работы, подчеркивает их практическую значимость, а также определяет основные направления для дальнейшего исследования в этой области знаний. Заключение можно начать следующим предложением: «По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы». В заключении должно быть показано насколько материал работы может быть использован в практике. В тексте работы это может быть изложено следующим образом: «Анализ теоретического материала по ... позволил выявить следующие проблемы (далее — их краткое содержание). В данной работе предлагаются следующие направления по их разрешению (далее — краткое содержание конкретных предложений). Их реализация позволит ...». Такие выводы должны сопровождаться статистическими данными, которые были использованы в основной части контрольной работы. Список использованных источников должен быть оформлен в соответствии с принятыми стандартами и содержать не менее 5 наименований литературных источников, в том числе источники из электронно-библиотечной системы «IPRbooks». В список включаются только те источники, которые использовались при подготовке контрольной работы и на которые имеются ссылки в основной части работы. Приложения являются обязательным элементом контрольной работы и содержат вспомогательный материал, не включенный в основную часть работы (таблицы, рисунки, графики). Указанный материал включается в приложения в целях сокращения объема основной части контрольной работы, его страницы не входят в общий объем работы. Необходимо помнить, что контрольная работа - самостоятельное исследование, автором которого является студент. Он несет полную ответственность за представленную к защите контрольную работу, достоверность содержащихся в ней сведений и обоснованность принятых решений.
Тестирование	Контроль в виде тестов может использоваться после изучения каждой темы курса. Итоговое тестирование можно проводить в форме: • компьютерного тестирования, т.е. компьютер произвольно выбирает вопросы из базы данных по степени сложности; • письменных ответов, т.е. преподаватель задает вопрос и дает несколько вариантов ответа, а обучающийся на отдельном листе записывает номера вопросов и номера соответствующих ответов. Для достижения большей достоверности результатов тестирования следует строить текст так, чтобы у обучающихся было не более 40 – 50 секунд для ответа на один вопрос. Итоговый тест должен включать не менее 40 вопросов по всему курсу. Значит, итоговое тестирование займет целое занятие. Оценка результатов тестирования может проводиться двумя способами: 1) по 5-балльной системе, когда ответы студентов оцениваются

	следующим образом: - «отлично» – более 80% ответов правильные; - «хорошо» – более 65% ответов правильные; - «удовлетворительно» – более 50% ответов правильные. Обучающиеся, которые правильно ответили менее чем на 70% вопросов, должны в последующем пересдать тест. При этом необходимо проконтролировать, чтобы вариант теста был другой; 2) по системе зачет-незачет, когда для зачета по данной дисциплине достаточно правильно ответить более чем на 70% вопросов.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. Основное в подготовке к сдаче экзамена по дисциплине «Теория менеджмента» – это повторение всего материала дисциплины, по которому необходимо сдавать экзамен. При подготовке к сдаче экзамена обучающийся весь объем работы должен распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки к экзамену, контролировать каждый день выполнение намеченной работы. Подготовка к экзамену включает в себя три этапа: • самостоятельная работа в течение семестра; • непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса; • подготовка к ответу на задания, содержащиеся в билетах (тестах) экзамена. Для успешной сдачи экзамена по дисциплине «Теория менеджмента» обучающиеся должны принимать во внимание, что: • все основные вопросы, указанные в рабочей программе, нужно знать, понимать их смысл и уметь его разъяснить; • указанные в рабочей программе формируемые компетенции в результате освоения дисциплины должны быть продемонстрированы студентом; • практические занятия способствуют получению более высокого уровня знаний и, как следствие, более высокой оценке на экзамене; • готовиться к экзамену необходимо начинать с первой лекции и первого семинара.

9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Реализация образовательного процесса по дисциплине «Теория менеджмента» осуществляется в следующих аудиториях:

1. Занятия лекционного типа - аудитория №705: 40 мест (20 столов, 40 стульев), 1 доска, 5 стендов, 1 стол преподавателя, 1 кафедра, вешалка напольная – 2 шт.

2. Для проведения практических занятий используется лаборатория для проведения практических занятий №503: 40 мест (20 столов, 40 стульев), 1 доска, 5 стендов, 1 стол преподавателя, 1 кафедра, вешалка напольная – 2 шт.

3. Для самостоятельной работы студентов используется помещение для самостоятельной работы, оснащенное компьютерной техникой, подключенной к сети «Интернет» и доступом в ЭИОС: Кабинет №405: 20 мест (10 столов, 20 стульев), 1 доска, 8 стендов, 1 кафедра, вешалка напольная – 1 шт, 8 ПЭВМ с выходом в Интернет, принтер – 1.

4. Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используется аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации №705: 42 места (21 стол, 42 стула), 1 доска, 8 стендов, 1 кафедра, вешалка напольная – 2 шт.

10.1 Лицензионное программное обеспечение:

1. Операционная система Microsoft Windows Professional XP
2. Операционная система Microsoft Windows Professional 7
3. Программные средства Microsoft Office 2007, 2010, 2013 Russian
4. Программные средства Microsoft Office Professional Plus 2007, 2013 Russian
5. Программные средства Microsoft Windows Server Standard 2008 Russian
6. Программные средства «1С Предприятия 8»
7. Программные средства Total Commander 7.x User license
8. Программные средства WinRAR 3.x Standard license
9. Лицензии на программные средства Business Plan M
10. Программные средства АПК Аналитик – авто

10.2. Электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС): <http://www.iprbookshop.ru/>

10.3. Современные профессиональные баз данных:

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>
2. Портал "Информационно-коммуникационные технологии в образовании" <http://www.ict.edu.ru>
3. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru/>
4. Национальная электронная библиотека <http://www.nns.ru/>
5. Электронные ресурсы Российской государственной библиотеки <http://www.rsl.ru/ru/root3489/all>
6. Web of Science Core Collection — политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных — <http://webofscience.com>
7. Полнотекстовый архив ведущих западных научных журналов на российской платформе Национального электронно-информационного консорциума (НЭИКОН) <http://neicon.ru>
8. Базы данных издательства Springer <https://link.springer.com>
9. www.minfin.ru Сайт Министерства финансов РФ
10. <http://gks.ru> Сайт Федеральной службы государственной статистики
11. www.skrin.ru База данных СКРИН (крупнейшая база данных по российским компаниям, отраслям, регионам РФ)
12. www.cbr.ru Сайт Центрального Банка Российской Федерации
13. <http://moex.com/> Сайт Московской биржи
14. www.fcsn.ru Официальный сайт Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР)
15. www.rbc.ru Сайт РБК («РосБизнесКонсалтинг» - ведущая российская компания, работающая в сферах масс-медиа и информационных технологий)
16. www.expert.ru Электронная версия журнала «Эксперт»
17. <http://ecsn.ru/> «Экономические науки»

10.4. Информационные справочные системы:

1. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»
2. Справочная правовая система «Гарант»

Рабочую программу дисциплины составил:

Хвостенко Татьяна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление», Брянский институт управления и бизнеса.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании секции «Менеджмент»:

протокол № 1 от «29» августа 2024 г.

Заведующий секцией _____ /Т.М. Хвостенко