

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования
«Кубанский социально-экономический институт (КСЭИ)»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
МЕНЕДЖМЕНТ

Специальность 20.05.01. Пожарная безопасность

Специализация не предусмотрена

Квалификация (степень) выпускника

(специалист)

Форма обучения

заочная

КРАСНОДАР 2018

Составитель: Григорьева Елена Алексеевна, к.э.н., доцент кафедры инженерно-технологических дисциплин и управления на предприятиях нефтегазового комплекса

Рецензент: Демьянченко Н.В., к.э.н. директор ООО «Нефтегазсервис», г Горячий Ключ

РПД обсуждена и утверждена на заседании кафедры ИТД и управления на предприятиях НГК, протокол № 1 от 29 августа 2018 года

1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины (модуля) «Менеджмент» являются: раскрытие сущности деятельности квалифицированных менеджеров, способных принимать эффективные управленческие решения, использовать современных технологии управления с целью формирования конкурентных преимуществ организации.

Задачи изучения:

1. Научить студентов формировать целевые ориентиры развития бизнеса;
2. Выработать у студентов практические навыки по разработки стратегии для конкретных объектов управления;
3. Раскрыть методологию проведения анализа менеджмента;
4. На практике применять научные подходы.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенции, знания, умения, навыки):

компетенции	знать	уметь	владеть
<i>ОПК-3– способность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</i>	<i>-принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования; -типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; -стратегии управления человеческими ресурсами организаций; - принципы развития и закономерности функционирования организации; - роли, функции и задачи менеджера в современной организации.</i>	<i>ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.</i>	<i>- способностью проектировать организационные структуры; - навыками разработки стратегии и тактики управления человеческими ресурсами.</i>

3. Место дисциплины в структуре ООП:

блок 1. дисциплины (модули)	Дисциплина Базовой части
-----------------------------	--------------------------

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся Заочная форма обучения-2013г.

ЗЕТ	Часов академических	Контактная работа обучающегося с преподавателем			Самостоятельная работа	Формы контроля, семестр
		Лекции	Практические	Консультации		
2	72	4	8	-	56	Зачет

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий по каждой форме обучения
Заочная форма обучения-2013г.**

№	Тема (раздел) дисциплины	Академические часы	Вид учебного занятия
1.	Общая характеристика менеджмента	1/1	л/пр
2.	Развитие теории и практики менеджмента	1/1	л/пр
3.	Внутренняя и внешняя среды организации	-/1	-/пр
4.	Этика менеджмента и социальная ответственность организации	-/1	-/пр
5.	Постановка целей и планирование в организации	1/1	л/пр
6.	Разработка и внедрение стратегии	1/1	л/пр
7.	Организация как функция управления	-/2	-/пр
8.	Мотивация деятельности	-/	-/
9.	Контроль	-/	-/
10.	Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	-/	-/
11.	Принятие управленческих решений	-/	-/
12.	Групповая динамика и руководство	-/	-/
13.	Власть и влияние	-/	-/
14.	Эффективность управления	-/	-/

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

ОПК-3– способность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия		
Этап 1	Знать	принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования; - типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; - стратегии управления человеческими ресурсами организаций; - принципы развития и закономерности функционирования организации; - роли, функции и задачи менеджера в современной организации.
Этап 2	Уметь	ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать

Этап 3	Навыки и (или) опыт деятельности – Владеть	предложения по повышению их эффективности. - способностью проектировать организационные структуры; - навыками разработки стратегии и тактики управления человеческими ресурсами.
--------	--	--

6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

ОПК-3– способность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

Этап	Критерий оценивания	Показатель оценивания	Шкала оценивания				Средств о оценивания
			отлично	хорошо	удовлетвори тельно	неудовлетвор ительно	
1. Знать	Полнота, системность, прочность знаний; обобщенность знаний	- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования; - типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; - стратегии управления человеческими ресурсами организаций; - принципы развития и закономерности функционирования организации; - роли, функции и задачи менеджера в современной организации.	Знает в полном объеме - принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования; - типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; - стратегии управления человеческими ресурсами организаций; - принципы развития и закономерности функционирования организации; - роли, функции и задачи менеджера в современной организации.	Хорошо знает - принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования; - типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; - стратегии управления человеческими ресурсами организаций; - принципы развития и закономерности функционирования организации; - роли, функции и задачи менеджера в современной организации.	Допускает ошибки в определении - принципов целеполагания, виды и методы организационного планирования; - типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; - стратегии управления человеческими ресурсами организаций; - принципы развития и закономерности функционирования организации; - роли, функции и задачи менеджера в современной организации.	Не способен определить - принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования; - типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; - стратегии управления человеческими ресурсами организаций; - принципы развития и закономерности функционирования организации; - роли, функции и задачи менеджера в современной организации.	Вопросы к зачету, опрос
2. Уметь	Степень самостоятельности выполнения действия; осознанность выполнения действия; выполнение	- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их	Профессионально ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; - анализировать внешнюю и внутреннюю	В большинстве случаев способен ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; -	Допускает ошибки ставя цели и формулируя задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; - анализировать внешнюю и внутреннюю	Неспособен ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации,	До-клад-презентация, тестовые задания

	действия (умения) в незнакомой ситуации	влияние на организацию; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.	среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.	среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.	выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; - анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.	
3. Владеть	Ответ на вопросы, поставленные преподавателем; решение задач; выполнение практических задач	- способностью проектировать организационные структуры; - навыками разработки стратегии и тактики управления человеческими ресурсами.	в полном объеме обладает - способностью проектировать организационные структуры;- навыками разработки стратегии и тактики управления человеческими ресурсами	Не всегда обладает - способностью проектировать организационные структуры;- навыками разработки стратегии и тактики управления человеческими ресурсами.	проектировать организационные структуры; - навыками разработки стратегии и тактики управления человеческими ресурсами.	Не знает и не обладает способностью проектировать организационные структуры; - навыками разработки стратегии и тактики управления человеческими ресурсами	Практические задания

6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

в процессе освоения образовательной программы

Компетенция: ОПК-3

Этап формирования компетенции: 1. Знать

Средство оценивания: **опрос, вопросы к зачёту**

Краткое содержание тем дисциплины:

Тема 1. Общая характеристика менеджмента

Понятие менеджмента и его роли в общественном развитии. Предмет науки управления. Методы управления. Организация как объект управления. Позиция менеджмента внутри организации. Менеджмент как особая профессиональная деятельность. Понятие об уровнях управления. Функции и роли руководителя. Требования к профессиональной компетенции менеджера.

Тема 2. Развитие теории и практики менеджмента

Управленческие революции. Идеи Р. Оуэна и их значение для науки управления. Предпосылки возникновения научных теорий в управлении. Школа научного управления. Идеи Г. Форда. Административная (классическая) школа менеджмента. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Школа человеческих отношений. Хоторнские эксперименты. Эмпирический подход. Теория социальных систем. Школа науки управления. Системный подход к управлению. Ситуационный подход к управлению. Новейшие исторические тенденции. Развитие управленческой мысли в отечественной науке. Тектология А. Богданова. Теория социалистической рационализации О. Ерманского. Концепция НОТ (А. Журавский, П. Керженцев и др.). Культура труда и управления А. Гастева. Социальная инженерия и практика нововведений (А. Гастев, Н. Витке, Ф. Дунаевский). Американская модель менеджмента. Особенности японской модели менеджмента. Особенности западноевропейской модели менеджмента.

Тема 3. Внутренняя и внешняя среды организации

Характеристика целей, структуры, задач, технологий и трудовых ресурсов – основных внутренних ситуационных переменных организаций. Корпоративная культура в современных условиях. Определение внешней среды организации. Основные факторы внешней среды и их взаимосвязь. Характеристики внешней среды. Международная среда бизнеса. Стратегии выхода на международные рынки. Менеджмент в глобальном масштабе.

Тема 4. Этика менеджмента и социальная ответственность организации

Роль бизнеса в обществе. Понятие деловой этики. Школы философии морали: деонтология, утилитаризм, телеология, эгоизм. Этический релятивизм. Факторы, определяющие этический выбор. Понятие социальной ответственности. Заинтересованные в деятельности организации группы. Оценка результатов социальной деятельности. Управление этикой и социальной ответственностью в организации.

Тема 5. Постановка целей и планирование в организации

Значение целей и планов. Миссия организации. Цели организации. Иерархия целей. Критерии эффективности целей. Типы и модели планирования: управление по целям, единовременные и постоянные планы, ситуационные планы. Система планов на предприятии и их взаимосвязь. Принципы и методы планирования. Тактика, политика, процедуры и правила. Традиционные подходы к планированию. Современные подходы к планированию. Внедрение планирования в масштабах организации.

Тема 6. Разработка и внедрение стратегии

Общая характеристика стратегического управления. Глобальная стратегия. Стратегические намерения. Уровни стратегии. Анализ и оценка внешней среды. ПЭСТ-анализ. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. SWOT-анализ. Эталонные стратегии бизнеса. Портфельные стратегии. Матрица БКГ. Формулирование стратегии на уровне подразделений. Конкурентные силы и стратегии М. Портера. Формулирование стратегии на функциональном уровне. Выполнение и оценка стратегии.

Тема 7. Организация как функция управления

Суть и содержание функции организации. Делегирование, полномочия, ответственность. Факторы проектирования организации: внешняя среда, технология работы, стратегический выбор. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи в организации и координация; масштаб управляемости и контроля; иерархия в организации и ее звенность; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция. Типы организационных структур. Последовательность этапов разработки организационных структур.

Тема 8. Мотивация деятельности

Понятие мотивации. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения. Модель мотивации. Виды позитивной и негативной мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу; теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; теория двух факторов Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания; теория справедливости (равенства); теория постановки целей; модель Портера-Лоулера. Мотивация и компенсация. Системы экономического стимулирования. Целостная система вознаграждения. Факторы эффективности мотивации.

Тема 9. Контроль

Контроль, его место и значение в ряду функций управления. Виды, формы и стадии контроля. Этапы процесса контроля. Бюрократический и децентрализованный контроль. Всеобщее управление качеством (TQM). Методы и приемы TQM. Характеристики эффективного организационного контроля.

Тема 10. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Роль коммуникаций в процессе управления. Система коммуникаций в организации: между организацией и ее средой, между уровнями и подразделениями, между руководителем и подчиненными. Слухи как неформальная информационная система. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Невербальные коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Межличностные и организационные коммуникационные барьеры, и способы их преодоления. Развитие индивидуальных навыков коммуникации. Роль информации в деятельности организации. Операционные информационные системы: системы обработки транзакций, системы контроля над производственным процессом, офисные автоматизированные системы. Информационные системы менеджмента. Экспертные системы. Интегрированные информационные системы. Внедрение информационных систем. Стратегическое использование информационных систем.

Тема 11. Принятие управленческих решений

Природа процесса принятия решений. Управленческая проблема. Классификация управленческих решений. Модели принятия решения. Индивидуальные стили принятия решения. Этапы принятия рационального решения. Методы принятия и обоснования решений. Побуждение сотрудников к принятию управленческих решений.

Тема 12. Групповая динамика и руководство

Определение группы и команды. Формальные и неформальные группы в организации. Развитие неформальных групп и их характеристики. Управление неформальными организациями. Модель Хоманса. Формальные группы в

организации. Внутренняя структура группы. Роли членов группы. Групповая социометрия. Этапы формирования группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Коммуникации в группах. Управление с помощью комитетов. Типы рабочих команд. Распространение командной работы. Преимущества и недостатки работы в командах. Управление конфликтами в командах. Целесообразность инвестиций в формирование команд.

Тема 13. Власть и влияние

Понятие власти и влияния на других людей. Источники власти в организации. Формы власти и влияния: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; традиционная (легитимная) власть; эталонная (харизматическая) власть; экспертная власть, власть информации; власть связей. Влияние путем убеждения. Делегирование полномочий как способ укрепления власти. Стратегии приобретения и удержания власти. Программы участия работников в управлении.

Тема 14. Эффективность управления

Эффективность управления. Факторы, определяющие эффективность управления. Роль персонала управления в успешном менеджменте. Принципы эффективного менеджмента. Оценка и регулирование эффективности менеджмента. Тенденции изменения эффективности. Социально-экономическая эффективность менеджмента.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

Перечень вопросов по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету:

1. Сущность и определение менеджмента
2. Цель и задачи менеджмента
3. Менеджер и его функции
4. Понятие организации, управления организацией
5. Эволюция управленческой мысли
6. Школы и модели управления
7. Школа научного управления
8. Классическая школа управления
9. Принципы управления А. Файоля
10. Школа человеческих отношений
11. Современные школы управления
12. Процессуальный подход к менеджменту
13. Системный подход к менеджменту
14. Ситуационный подход к менеджменту
15. Социальная направленность менеджмента
16. Развитие менеджмента на предприятиях России в условиях перехода к рыночной экономике
17. Функции менеджмента
18. Планирование как функция менеджмента
19. Текущее планирование
20. Организация как функция управления
21. Понятие, элементы организационной структуры управления
22. Линейная организационная структура
23. Функциональная организационная структура
24. Линейно-функциональная организационная структура
25. Дивизионная структура управления
26. Матричная структура управления
27. Мотивация как функция управления

28. Содержательные теории мотивации
29. Содержательная теория мотивации А. Маслоу
30. Процессуальные теории мотивации
31. Теория потребностей Д. МакКлелланда
32. Двухфакторная теория Ф. Герцберга
33. Теория справедливости и теория ожидания
34. Модель Портера-Лоулера
35. Контроль как функция управления
36. Внутренняя и внешняя среда организации
37. Основная характеристика внешней среды организации
38. Внешняя среда организации прямого и косвенного воздействия
39. Культура организации, ее роль в управлении
40. Понятие и сущность стратегического менеджмента
41. Структура стратегического управления
42. Анализ среды и исходный процесс стратегического управления
43. Классификация стратегий
44. Выбор стратегии и ее оценка
45. Определение миссии и целей организации
46. Инновационный менеджмент
47. Инновационный менеджмент в зарубежных странах
48. Основные этапы инновационного процесса
49. Организационные формы инновационного менеджмента
50. Инновационный менеджмент в банках
51. Эффективность инновационного проекта
52. Основные критерии отбора нововведений
53. Коммуникационный процесс в управлении
54. Причины возникновения конфликтов в организации
55. Особенности управления персоналом в Японии
56. Рациональное решение управленческих проблем
57. Стилль руководства
58. Требования к личности руководителя
59. Формы власти
60. Личностные качества менеджера

Компетенция: ОПК-3

Этап формирования компетенции: 2. Уметь

Средство оценивания: доклад-презентация, тестовые задания

Темы докладов-презентаций

1. Понятие организации, управления организацией
2. Ресурсы предприятия, управление ресурсами
3. Прогнозирование и планирование деятельности предприятия
4. Организация производственной деятельности
5. Организационная структура, структура управления
6. Современная культура организации
7. Природоохранная деятельность организации
8. Управление финансами организации
9. Взаимоотношения организации с факторами внешней среды
10. Риск в предпринимательстве, управление рисками
11. Контроллинг в современном менеджменте
12. Контроллинг как оперативная система управления предприятием
13. Реинжиниринг бизнес-процессов
14. Инновационный менеджмент

15. Стратегический менеджмент
16. Проблемы малого бизнеса в России и пути их преодоления
17. Риск в деятельности предприятия, управление рисками
18. Оплата и мотивация труда на предприятии
19. Проблемы управления персоналом предприятия
20. Антикризисное управление деятельностью предприятий
21. Использование современных систем информационного обеспечения управления
22. Инновационный потенциал современного менеджмента
23. Коммуникационный процесс в менеджменте
24. Public Relations
25. Современные теории мотивации
26. Управление конфликтами, изменениями, стрессами
27. Профессионализация менеджмента
28. Показатели качества современного менеджмента
29. Показатели эффективности управления организацией
30. Каким должен быть современный Российский менеджмент

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Менеджмент - управление в условиях рыночной экономики означает:
 - ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка
 - хозяйственную зависимость
 - использование устаревшей информационной базы
 - отсутствие ответственных за конечные результаты деятельности фирмы
2. Американский менеджмент характеризует:
 - продолжительная работа сотрудника в одной фирме
 - индивидуальное принятие решения
 - коллективная ответственность
 - замедленная оценка деятельности
3. Японский менеджмент характеризует:
 - быстрое продвижение по службе
 - отсутствие контроля
 - коллективная ответственность
 - непродолжительная работа сотрудника в одной фирме
4. Практика управления возникла:
 - вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена
 - в XX веке, в ходе индустриализации промышленности
 - вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления
 - вместе с возникновением системного подхода
5. Принципы управления в предпринимательских структурах в начале XXI века в большей степени определяют факторы:
 - технологические
 - социальные
 - технические
 - экологические
6. Основу изучения дисциплины "Менеджмент" составляет управление:
 - идеологическое
 - государственное
 - социальное
 - хозяйственное
7. Социотехнические системы - это ...
 - люди, участвующие в процессе производства
 - оргтехника
 - станки с программным управлением
 - компьютерные системы, заменяющие определенное число работников

8. Требования к формулируемым целям:

- достижимость, измеримость
- должны охватывать все направления деятельности
- правильная формулировка
- все вышеперечисленные

9. Целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в свойства целого, в теории менеджмента называется...

- подразделением
- комплексом
- системой
- общностью

10. Этичное управленческое поведение в теории менеджмента характеризуется как поведение, которое...

- соответствует морали большей части общества
- не противоречит концепции равных возможностей
- приемлемо для многих людей
- законно

11. Подход к управлению, основанный на общей теории систем, основоположником которой считается Л. Фон Берталанфи, называется...

- систематизированным
- системным
- ситуационным
- комплексным

12. К общим закономерностям управления можно отнести...

- закономерность преобладания управляемой системы над управляющей в организации
- закономерность преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления
- закономерность больших затрат ресурсов для эффективного управления
- закономерность инерции управления

13. Изучение _____ компоненты макроокружения направлено на выяснение влияния на бизнес таких явлений и процессов как отношение людей к работе и качеству жизни; обычаи, верования, ценности общества; мобильность людей; уровень образования

- правовой
- социальной
- экономической
- технологической

14. В теории менеджмента степень достижения организацией поставленных перед ней целей является критерием ...

- эффективности структуры управления
- оптимальности использования трудовых и интеллектуальных ресурсов
- выбора оптимального решения
- оценки содержания труда

15. Японская модель менеджмента предполагает:

- пожизненный найм работников
- найм работников на относительно короткое время
- индивидуальное принятие решений
- индивидуальную ответственность

16. Социокультурные факторы - это ...

- стереотипы поведения, уровень образования
- уровень доходов населения

- политическая стабильность
- поддержка предпринимательства

17. Неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей, если:

- не учитывать мнение членов и лидеров неформальных групп
- практиковать принятие решений совместно с неформальной группой
- не признавать неформальную организацию
- скрывать всю официальную информацию

18. Логистика - это теория и практика управления ... потоками

- трудовыми
- материальными
- информационными
- производственными

19. Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет ... полномочия

- линейные
- консультативные
- функциональные
- рекомендательные

20. Наиболее точное определение фирмы, - "предприятие - организационно-хозяйственная единица, ...".

- осуществляющая предпринимательскую деятельность
- преследующая коммерческие цели
- осуществляющая предпринимательскую деятельность и пользующаяся правами юридического лица
- осуществляющая предпринимательскую деятельность, преследующая коммерческие цели и пользующаяся правами юридического лица

21. Сущность унитарного предприятия: его имущество ...

- находится в оперативном управлении и считается неделимым
- может быть разделено между работниками предприятия
- не может быть коммерческим
- может быть акционировано

22. Решение наиболее важных вопросов в акционерном обществе осуществляет ...

- правление акционерного общества
- совет директоров
- генеральный директор
- собрание акционеров

23. Характеристиками этапа входа функционирования организации как системы, являются:

- работники, капитал, сырье и материалы
- управленческие и производственные технологии
- товары
- удовлетворение работников

24. Отметить определение организации, наиболее полно отражающее суть этого понятия:

- организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
- организация - это группа людей с общими целями
- организация - это группа людей, образовавших юридическое лицо для совместной деятельности по достижению общих целей
- организация - это группа людей, объединенная общими целями, выполняющая определенные функции

25. Переменную, используемую для исследования внешней и внутренней среды организации, в менеджменте называют...

- инфраструктура
- фактор, условие
- функция
- Имидж

Компетенция: ОПК-3

Этап формирования компетенции: 3. Владеть

Средство оценивания: Практические задания

Практические задания по темам дисциплины:

Задание 1. Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик, которыми должен обладать менеджер, выберите 10 самых важных для руководителей каждого уровня управления вашей организации и проранжируйте их по степени важности.

Основные управленческие навыки и характеристики

Управленческие навыки и характеристики	Высшее руководство		Среднее руководство		Низшее руководство	
	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности
1. Построение команды 2. Умение быть наставником 3. Умение общаться 4. Творческий потенциал 5. Умение работать в условиях неопределенности 6. Принятие решений 7. Делегирование полномочий 8. Ориентированность на результат 9. Умение генерировать идеи 10. Влияние на других 11. Умение обрабатывать информацию 12. Инвестиционное «чутье» 13. Умение быть лидером 14. Умение обучаться 15. Управление взаимоотношениями 16. Решение проблем 17. Ведение переговоров и дар убеждения 18. Системное мышление						

19. Стратегический подход						
20. Искусство действовать						
21. Умение работать с другими						
22. Умение работать при ограниченности ресурсов						

Для руководителя каждого уровня сформулируйте предъявляемые к нему требования и приведите примеры деятельности менеджеров, соответствующих, по вашему мнению, данным критериям.

Задание 2. Изучите выдержки из объявлений о найме сотрудников, опубликованных в отечественных СМИ.

Объявления о приглашении на работу менеджеров

1. *Управляющий директор*:... умение общаться с высокой эффективностью... способность максимально использовать ограниченные ресурсы... стратегическое мышление в сочетании с энергичностью и энтузиазмом.

2. *Помощник главного менеджера*:... способность управлять различными отделами главного офиса. Важнейшие элементы работы – производственные отношения и обмен информацией внутри компании. Также при необходимости умение заменять главного менеджера.

3. *Менеджер по исследованиям и разработкам*:... требуется взять под руководство успешно действующее отделение по исследованиям и разработкам и укрупнить его до большого отдела из примерно двадцати ученых, выполняющих задачи по осуществлению проектов в мировом масштабе. Должен быть талантливым руководителем с навыками предпринимателя.

4. *Менеджер по планированию производства*:... требуется составление программ текущего производства и управление ими с помощью компьютеров для контроля и регистрации производственной деятельности. Должен также консультировать директора по производству в отношении средств расширения производственных мощностей в будущем.

5. *Менеджер по маркетингу*:... Вы будете планировать всю деятельность по маркетингу, осуществлять взаимоотношения с родственными зарубежными компаниями, планировать вывод новой продукции на рынок, собирать информацию по состоянию рынка, управлять всей деятельностью по продвижению товара на рынок, оказывать помощь в разработке планов компании.

6. *Менеджер по дистрибьюторской деятельности*:... Вы будете отвечать за общий контроль над складированием и дистрибьюторской деятельностью в пределах России, а также руководить использованием ресурсов с целью обеспечить эффективную поставку продукции на склады и к пунктам розничной торговли.

7. *Менеджер по кадрам*: ... будет отвечать за всю кадровую работу с особым упором на производственные отношения. Особенное значение имеют навыки ведения переговоров и способность быстро реагировать.

8. *Менеджер по контролю производством*: широкая зона ответственности, включающая в себя составление ежемесячных планов производства и согласование регулярных проверок объема запасов, а также поддержание первоклассного взаимодействия между производственным сектором и сектором сбыта.

Ответьте на вопросы.

1. Всех ли приглашаемых на работу сотрудников с полным правом можно назвать «менеджерами»?

2. Определите иерархическое положение каждого из сотрудников.

3. Проанализируйте изменение соотношения общих функций управления в зависимости от занимаемой должности.

Насколько корректно составлен текст объявлений? Предложите свою редакцию

Задания 3

Изучив особенности различных видов систем управления, заполните таблицу.

Системы управления

Название системы управления	Сущность	Достоинство	Недостатки	Сфера деятельности, где эффективно использование
Разомкнутая система управления (или система управления по возмущениям) Замкнутая система управления (или система управления по отклонению, или система управления с обратной связью) Комбинированная система управления				

Задание 4. Изучите примеры миссий различных предприятий, которые представлены в таблице

Примеры миссий организаций

Организация	Миссия.
Концерн (АВПК) «Сухой»	Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять современные потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа
ЛО «Рыбинские моторы»	Сегодняшняя цель - создание большой многопрофильной компании. Миссия - производить и основной гражданский, и основной военный двигатели для авиации
Обувная фабрика «Вестфалика»	Миссия - создать лучшее предприятие в России
Сибирская горно-металлургическая компания	Миссия - сделать «Запсиб» рентабельным, подлинно градообразующим предприятием, на которое бы опиралась вся экономика Кузбасса
Eastman Kodak	Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении
Apple Computer	Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей
Ericsson	Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучше, чем у конкурентов
PRG Itochu Finance Ltd	Развитие через превосходство в сервисе

Nupro	Быть лучшим в производстве высокоточных изделий из пластмассы, создавая ценности для покупателей, сотрудников и общества
КНК	Мы ориентированы на нужды потребителя, во всех областях нашей деятельности, обеспечивая его продуктами и услугами с высоким уровнем качества и безопасности. Мы близки к потребителям и понимаем их лучше, чем наши конкуренты. Потребители, считают нас надежным партнером, выполняющим свои обязательства качественно и в срок. Мы ведем конкурентную борьбу путем удержания позиций низкоценового лидерства на рынке
Delta Airlines	Мы хотим стать избранной всемирной авиалинией

Ответьте на вопрос и выполните задание.

1. Интересы каких групп нашли отражение в приведенных примерах миссии. Чем, по вашему мнению, это обусловлено?
2. Приведите ПЯТЬ примеров миссий для различных организаций, используя специализированную литературу и Интернет-ресурсы.

Задание 5. Изучите ситуацию.

Миссия для ОАО «Гусевской хрустальный завод»

Первоначально на ОАО «Гусевской хрустальный завод» (ОАО «ГХЗ») был объявлен конкурс на лучшую формулировку миссии предприятия, Сотрудниками было предложено несколько ее, вариантов:

1. ОАО «ГХЗ» - это былинный уголок России, который своими лучами озаряет души и вкусы людей.
2. Производя все самое лучшее из стекла и хрусталя, создавая праздник в душах людей, мы являемся законодателями моды, воспитываем эстетический вкус человека.
3. ОАО «ГХЗ» - жизнеутверждающий носитель высокого искусства, олицетворение красоты, изящества, выразитель лучших российских традиций, модных, стилевых направлений.
4. Русские традиции, новейшие технологии, качество хрусталя, приносящего радость в ваш дом.
5. ОАО «ГХЗ» - старейшее предприятие в России, законодатель моды в области производства высокохудожественных изделий из стекла и хрусталя. Души прекрасные порывы, воплощенные в стекле и хрустале.
6. Мы - предприятие, направленное на воспитание вкуса и удовлетворение эстетических потребностей - потребителя, законодателя моды в области декоративно - прикладного искусства, продолжатели вековых традиций российского стеклоделия.
7. Стать образцом эстетического совершенства и законодателем моды в лице стекла и хрусталя, сохраняя традиции и неся праздник людям.
8. В тонком перезвоне,
В сиянии лучей
Мы несем праздник
В души людей.

Выполните задания.

1. Оцените достоинства и недостатки каждого из приведенных вариантов миссии и выделите, по вашему мнению, наилучшие, наиболее полно соответствующие внешним и внутренним условиям деятельности предприятия.
2. На основе отобранных вариантов сформулируйте миссию ОАО «Гусевской хрустальный завод».

Задание 6. Изучите ситуацию.

Развитие универсального магазина

Питер Друкер: « ... Хочу привести один характерный пример.

Более тридцати лет назад мне довелось беседовать с председателем крупнейшего универсального магазина в Нью-Йорке Р. Мейси. Во время нашей беседы он обронил фразу, смысл которой меня очень удивил: «Мы не знаем, как остановить рост объема продажи бытовых электроприборов».

«Почему же вы хотите это сделать? - спросил я, пытаюсь отыскать какой-то скрытый смысл. - Вы что, терпите убытки на этом товаре?»

«Совсем наоборот, - ответил председатель. - Чистый доход от него выше, чем от модных товаров. Абсолютно нет возвратов, их практически не воруют».

«Может быть, тогда покупатели бытовых электроприборов каким-то образом сдерживают продажу модных товаров?» - допытывался я.

«Отнюдь. Там, где мы раньше продавали бытовые приборы людям, которые пришли за покупкой модных вещей. Мы теперь зачастую продаем эти вещи тем, кто пришел купить тот или иной бытовой прибор. Но, продолжал председатель, - в магазинах такого уровня считается нормальным, если выручка от продажи модных изделий составляет 70% от общего объема. Продажа бытовых приборов у нас подскочила настолько, что выручка составляет уже 3/5, а это мы считаем ненормальным. Мы делали все, что в наших силах, чтобы поднять объем продаж модных товаров до обычного уровня, но у нас ничего не вышло. Единственно, что нам осталось сделать, - это срезать продажу бытовых электроприборов до положенного для этого товара уровня».

Ответьте на вопросы.

1. В чем, на ваш взгляд, состоит основная проблема в управлении деятельностью универсального магазина?

2. Что, по вашему мнению, следует предпринять руководству магазина в сложившейся ситуации.

Задание 7. Изучив особенности различных видов планирования, заполните таблицу.

Особенности стратегического и тактического планирования

Аспект планирования	Тактическое планирование	Стратегическое планирование
Объект рассмотрения Цели Параметры, задаваемые в плане Инструменты	Предприятие; эффективность отдельных процессов на предприятии	Окружение предприятия; существенные изменения в окружении предприятия, положение предприятия по отношению к окружению

Задание 9. Изучите ситуацию.

Какая стратегия предпочтительна для компании «Тур-экстрим» (2014г.)?

Компания «Тур-экстрим» основана в 2002г. в Череповце. Первый ее офис находился в здании магазина «Оружие», что вполне отвечало позиционированию фирмы как туристского агентства, специализирующегося на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе предложений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле милитари с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для череповецких туристов и себя не окупит.

Было пять заявок на охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в 1 тыс. долл. на человека, хотя такая поездка обходится в 2,2-2,5 тыс. долл. Люди часто интересуются, не организует ли компания походы или сплавы на два-три дня. «Тур-экстрим» предлагает отдых такого рода в Карелии, но когда называет цену в 5 тыс. руб., то клиентам это кажется дорого. Хочется на один два дня не дороже 1-1,5 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 6 тыс. руб. А подобные программы стоят 9,5 тыс. руб. И аналогичных заявок очень много.

Постепенно компания стала «отрекаться» от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ярославле. Но в Череповце на 300 тыс. жителей приходится около 30-40 турфирм, а в Ярославле на 100 тыс. жителей - более, сотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем турагентствам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрим, когда значительная часть туров - стандартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталию мало кому приходило в голову.

Другой вполне традиционный вид услуг - туры по Золотому кольцу - компания предлагает с 2004г. С появлением этой услуги недоразумений с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли напрямиком к конкурентам. Тем более что на рынке предложений в изобилии. Более того, практически все турагентства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном здании. Прежде чем сделать окончательный выбор, клиент, естественно, обойдет их все. В своих поисках он может и не заглянуть в «экстремальную» фирму. Но собственно экстрим, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. Так, компания предлагает такой турпродукт, как прыжки с парашютом, но группа обычно набирается не более пяти человек. сами прыжки достаточно дешевые - от 200 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накормить ... В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и пр., а платить за подобный тур свыше 1 тыс. руб. уже желающих нет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 1,5 тыс. руб. не уложиться. В,80 случаев публику из Ярославля и Череповца такие цены просто отпугивают.

Сейчас компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неделю заключается порядка 4-5 договоров в каждом из двух офисов. 25-30% заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых, Они же приносят примерно 60% всех доходов. Популярный вариант такого отдыха на выходные в среднем обходится в 1-1,5 тыс. руб. на человека. Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: компания только начинала работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов. Теперь договоры с пригородными турбазами и владельцами коттеджей заключены. Помимо собственно места отдыха «Тур-экстрим» представляет дополнительные услуги: может привезти лошадей для катания, проводит детские праздники, свадьбы, организует игры (например, веревочный курс, зарницу, «последнего героя» и игры типа пейнтбола).

Что касается остальных направлений, то примерно 35-40% заявок приходится на отдых за границей, еще 30-35% - на отдых и туризм в России и ближнем зарубежье (из которых только около 40% - профильный для компании экстрим). До 20% доходов компании получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 10-15% приносят ей отдых в России и ближнем зарубежье, Собственно экстрим обеспечивает всего 2- 8% прибыли.

Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. «Тур-экстрим» не хочет быть одной из полутора сотен одинаковых компаний с идентичными предложениями.

Оценка компанией рыночной ситуации. Объем российского туристского рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), составляет 11,3 млрд. долл., при этом львиная доля спроса приходится на жителей Москвы и Петербурга: В отличие от столицы, где многие имеют возможность не экономить на отдыхе, в Ярославле и Череповце уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдых всегда рассматриваются как расходная статья, экономить на которой можно и нужно. Путевка за рубеж здесь стоит, как правило, в пределах 450-500 долл., причем клиенты первым делом интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь горящие путевки - это те, что продаются за два-три дня до вылета, чтобы заполнить непроданные места, а в «Тур-экстрим» клиент приходит в начале июня и интересуется, что у компании есть горящего на середину июля.

В настоящее время в штате компании «Тур-экстрим» - только руководство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие сотрудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и содержании офиса все равно не спасает: конкуренция дает себя знать.

При этом рынок турагентств в регионе «довольно дружественный», цены приблизительно одинаковы, а разительных отличий между «ветеранами рынка» и рядовыми фирмами ни по размеру, ни в доходах нет. Помимо отсутствия явных лидеров рынок характеризуется еще и высокой прозрачностью: конкурентная разведка практикуется широко, поскольку все конкуренты рядом. По сути дела, это даже не разведка: турфирмы иногда сами делятся друг с другой информацией, так или иначе все друг про друга знают (кто какие услуги представляет, по каким ценам и т.д.). Клиент порой приходит и говорит, в какие турфирмы обращался, какие варианты ему предлагались и на каких условиях.

Впрочем, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных - звонки и визиты клиентов; однако тенденцию к консолидации в «Тур-экстриме» не могли не заметить. Первая Ярославская сеть, в которую входит около 20 местных компаний, уже создана. В процессе формирования еще две. Это значит, что в ближайшие годы рынок структурируется, за счет консолидации усилится и конкуренция, что запустит процесс, естественного отбора.

Ответьте на вопросы и выполните задания.

1. Что мешает развитию компании, а что бы вы назвали «активом турфирмы»?
2. Проведите анализ внешней и внутренней среды организации различными методами. Проведите SWOT -анализ.
3. Имеет ли смысл развивать направление «развлечения и приключения на данном рынке? Каким образом компания может формировать спрос на это направление?
4. Какую стратегию следует избрать региональной туристской компании?
5. Следует ли компании изменить свое название? Аргументируйте свой ответ.

Задание 10 Изучите ситуацию.

Особенности деятельности предприятий общественного питания

Государственным стандартом установлено, что к предприятиям быстрого питания относятся следующие организации:

Ресторан – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; вино-водочные, табачные, кондитерские изделия с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха;

Бар – предприятие общественного питания с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие, алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, закуски, десерты, мучные, кондитерские и булочные изделия, покупные товары;

Кафе – предприятие по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки;

Столовая – общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню;

Закусочная – предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей.

Все большие слои населения начинают ориентироваться на мировые стандарты. В первую очередь это касается молодежи, предпочитающей европейские стандарты отдыха и обслуживания, поэтому появился новый тип предприятий общественного питания - ресторан быстрого обслуживания («фаст-фуд»).

Деятельность данного предприятия характеризуется высокой скоростью обслуживания, наличием определенного ассортимента специализированных блюд и относительно невысокими ценами в сочетании с предоставлением условий для комфортного отдыха и общения. Кроме того, возможно предоставление блюд на заказ. Примерами таких предприятий являются New- York Pizza, Milan Pizza.

Ответьте на вопросы и выполните задания.

1. Проведите анализ внешней среды предприятия New-York Pizza.
2. Предложите основные направления формирования стратегии развития предприятия.
3. Каким образом реализуется функция планирования на данном предприятии? Определите показатели деятельности, которые должны быть установлены в процессе планирования.
4. В чем состоят отличия процесса планирования детальности ресторана быстрого питания от других предприятий общественного питания?

Задание 11. Изучите способы координации и заполните таблицу.

Способы координации совместной деятельности и организации по Минцбергу

Способы координации	Содержание	Пример
Взаимное согласование Прямой контроль Стандартизация рабочих процессов Стандартизация выпуска Стандартизация навыков и знаний (квалификации)		

Проследите, каким образом эволюционируют способы координации при изменении масштабов работ и их усложнении.

Задание 12. На примере организации, где вы работаете или учитесь, проанализируйте использование различных способов координации совместной

деятельности с точки зрения их соответствия конкретным рабочим ситуациям и эффективности.

Задание 13. Изучив составляющие процесса контроля, его формы и виды, охарактеризуйте процесс контроля учебной деятельности в вузе. Заполните таблицу:

Составляющие процесса контроля	Характеристики
Цели контроля Концепция контроля Нормы контроля Методы контроля Объем и область контроля	

Задание 14. На личном примере оцените, каким образом осуществляется контроль за эффективностью вашей деятельности в организации (вузе, предприятии и т.д.). Выделите этапы контроля и типы. Насколько эффективен контроль? Предложите меры по его совершенствованию.

Задание 15. Изучив содержательные и процессуальные теории мотивации. Заполните таблицу.

Характеристика основных теорий мотивации

Название	Содержание	Достоинства	Недостатки
<i>Содержательные теории мотивации</i>			
Теория иерархии потребностей А. Маслоу Теория ERG К. Альдерфера Двухфакторная теория Ф. Герцберга Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда			
<i>Процессуальные теории мотивации</i>			
Теория ожиданий В. Врума Теория справедливости Дж. С. Адамса Теория постановки целей Э. Локка Модель Л. Портера – Э. Лоулера			

Задание 16. Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц; квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

Задание 17. Изучите ситуацию.

Формирование системы мотивации сотрудников Международного центра

Генеральный директор Международного центра по обучению *управлению* обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работают 15 штатных инструкторов и пять технических сотрудников. Генеральный директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету, маркетингу и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ. По мнению генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания = семья» (когда каждый старался изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки каждого сотрудника.

Ответьте на вопросы:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки работы сотрудников следует предложить генеральному директору?

Задание 18. Изучите ситуацию.

Совершенствование системы мотивации в крупной корпорации

Отдел человеческих ресурсов Европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с полученной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводят львиную долю рабочего времени в региональных Филиалах и лишь иногда появляются в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Проведенный опрос дал следующие результаты:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее Принятого решения;
- 12% сотрудников утверждают, что руководители вообще не проводят собеседования, а просят лишь подписать заранее заполненную форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения Оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Ответьте на вопросы:

1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?
2. В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала целесообразно предпринять отделу человеческих ресурсов штаб - квартиры корпорации?

Задание 19. Изучите ситуацию.

Университетские друзья Сергей, Андрей, Ольга и Глеб не виделись с тех пор, как окончили университет пять лет назад, и после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в университете и рассказать о том, как у них идут дела сейчас, воспоминания не заняли много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

«Мне ужасно надоела моя работа, - сказал Глеб, - сначала, когда я пришел в издательство, мне казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчиненным, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда мои уже спят. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то и нравится командовать. Но это, видно, не для меня».

«Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем не удовлетворен тем, что мне платят. Хотя денег на жизнь мне хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в институте, все меня знают, участвовала в написании двух монографий, а получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимания на то, кто сколько дает институту. Я надеялась сделать быструю карьеру. Но почти не вижу движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне - уйду».

«Я тоже пытался сделать карьеру, - перебил Ольгу Сергей, - старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться простым рабочим, деньгу заколачивать. И получается совсем неплохо. Зарплата у меня приличная. Отработал свое - и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим и отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, песни, свежий воздух. Что еще надо! Так что я своей работой доволен».

«Удивительные вы все люди. Все о деньгах да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако радости я от этого не испытываю. Сидят пять человек в тесной комнате, Мой сосед курит непрерывно и выходит из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает, так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время я получаю хорошие результаты. Ну, и жена будет против, если я захочу уйти. Как-никак, садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска обеспечены. Так что приходится мириться. А что поделаешь, нужно думать о будущем» - так закончил свой монолог Андрей.

Ответьте на вопросы и выполните задания.

1. Выявите причины того, почему не оправдались ожидания по отношению к работе персонажей ситуации, определив мотивы поведения каждого из героев.

2. Последовательно проанализируйте реализацию теорий содержания и процесса мотивации на примере поведения героев ситуации,

3. Как, по вашему мнению, будет в Дальнейшем строиться отношение героев ситуации к их работе и какие шаги они предпримут для того, чтобы разрешить те проблемы, которые вызывает или может вызвать у них неудовлетворенность работой?

Задание 20. Изучив классификацию ролей руководителя Г. Минцберга, самостоятельно заполните таблицу. Рассмотрите ролевое поведение руководителя как

лидера организации. Сформулируйте основные черты, которыми, по вашему мнению, должен обладать лидер.

Роли руководителя	Характеристика	Пример проявления
...

Задание 21. Изучите новый вид услуг - хедхантинг (профессиональный подбор управленческих кадров высшего звена).

Топ-менеджеры на российском рынке занятости

Данный вид услуг всегда будет оставаться эксклюзивным. Такова природа бизнеса «executive search» (англ. «поиск управленцев»), называемого так же «headhunting» (англ. «охота за головами»).

Генеральные и финансовые директора, аналитики, брокеры, высококвалифицированные инженеры - все они составляют фактуру «executive search».

В организационном плане хедхантинг вырастает из рекрутмента: компании, занимающиеся предоставлением кадровых услуг, по мере развития бизнеса выделяют специальные подразделения для поиска управленческих кадров. Чаще всего эти подразделения со временем отделяются и занимаются исключительно хедхантингом.

В этой сфере практически не работает обычная практика газетных объявлений о вакансиях и приема на работу после ознакомления с резюме и краткого собеседования.

Как правило, корпоративные клиенты обращаются в агентства executive search за кандидатами на заполнение какой-то вакантной должности, Клиент, как правило, не составляет длинного описания желаемого кандидата, НО задача агентства - получить максимально подробное описание желаемого сотрудника. Все солидные агентства имеют базы данных о потенциальных кандидатах. Чаще всего эти люди не заявляют о себе сами, поскольку они уже трудоустроены. Лучший признак настоящего дорогостоящего профессионала является его востребованность. Вот почему для формирования базы данных фирма посещает конференции, выставки, напрямую общается с менеджерами, внимательно изучает деловую прессу, беседует со специалистами, трудоустроенными фирмой ранее.

После того как определен круг потенциальных кандидатов, агентство само приступает к первичному Отбору. В его задачи входит не засыпать компанию клиента лавиной резюме или приводить к нему на собеседование десятков претендентов, его цель - подобрать одного двух кандидатов, освободив от необходимости выбора.

На каждого из кандидатов агентство собирает огромное количество рекомендаций, выходя на самых разных людей'- бывших подчиненных и начальников, клиентов и конкурентов. Не затрагивается только нынешнее место работы кандидата. Отобрав таким образом лучших из лучших, хедхантеры организуют встречу с желаемыми кандидатами, предлагая им подумать о новом назначении. Таким образом, происходит двоякая презентация: прежде чем представить кандидатов клиенту, охотник должен представить кандидату компанию и будущую позицию. Это требует отличного знания бизнеса, в котором работают клиент и кандидат. На этой стадии отсеиваются менеджеры, по какой-либо причине не меняющие место работы. Те же, кто согласен рассмотреть заманчивое предложение, проходят ряд интервью в агентстве, а затем - в нанимающей компании.

Каждый заказ представляет собой отдельный проект, Агентство должно увидеть кандидата, определить, насколько он адекватен и соответствует духу компании, ведь в каждой фирме - свой стиль и атмосфера. Иногда агентство советует кандидату, как ему нужно одеться, иначе его не примет фирма, каким бы талантливым он ни был. Одному из кандидатов на директорскую позицию устроили 12 интервью. Человек работал в Лондоне, в одном из инвестиционных банков первой пятерки. 12 раз он

прилетал в Москву на собеседования за счет клиента. Сейчас он работает в инвестиционной компании в Москве.

Если по прошествии времени новый менеджер не справляется с работой или уходит из компании, большинство агентств осуществляет его замену бесплатно. Хедхантеры поддерживают контакты на протяжении всего испытательного срока, а часто и по его окончании.

Хороший специалист executive search понимает, что его задача не переманить специалиста на другую работу и получить свой бонус, а надежно устроить и человека, и компанию.

Практика работы агентств изобилует сюжетами для шпионского блокбастера. Нередко сам клиент во имя наиболее точного подбора кандидата задает исключительно узкие параметры. Например, найти человека, которого в семилетнем возрасте вывезли в США, где он получил образование, а затем работал два года на Уолл-стрит; конкретнее - аналитиком, а еще конкретнее - аналитиком в «J.P. Morgan». В таких случаях сотрудники агентств отправляются туда, где есть ценные специалисты.

В условиях устойчивого развития формируется агрессивная деловая среда, в которой свободно конкурирующие компании борются за лучшие кадры. Упор делается на интеллект, энергичность, прогрессивные технологии и агрессивный деловой стиль. Одновременно в определенной степени снижается роль такого сильного соперника хедхантера, как практика растить управляющие кадры в собственном коллективе. Параллельно с требованиями растут и зарплаты. В настоящий период зарплаты российских топ-менеджеров растут, и в некоторых секторах превышают западные аналоги. Улучшение условий труда вызвало к жизни такой любопытный феномен, как реэмиграция. Российские профессионалы, уехавшие в свое время на Запад, возвращаются обратно. В их багаже - многолетний опыт работы в западных корпорациях, знание тамошних реалий, западный стиль работы и свободное владение иностранным языком. Любопытно, что далеко не все компании спешат нанимать реэмигрантов с блестящим послужным списком. Многие владельцы компаний считают западный опыт работы неполноценным в отсутствие опыта работы в отечественных условиях.

Ответьте на вопросы и выполните задания.

1. В чем состоит отличие хедхантинга от рекрутинга (услуг по подбору персонала нижнего и среднего звена)? Почему создаются специальные подразделения хедхантинга?
2. Почему в названии этого вида деятельности присутствуют слова «поиск» и «охота»?
3. Как вы объясните то, что клиент, несмотря на важность вакантной должности, тем не менее не составляет подробный перечень требований к кандидату? В связи с чем агентство при проведении оценки кандидата не исследует его нынешнее место работы?
4. Каким образом влияет представление агентством кандидатов клиенту и клиента кандидатам на организационную структуру хедхантинга?
5. Каким образом должно работать агентство, чтобы суметь подготовить кандидата к интервью в компании - клиенте?
6. Каков сегодня идеальный РОССИЙСКИЙ топ-менеджер, по вашему мнению?
7. Почему в настоящее время изменилась характерная для 1990-х гг., тенденция, когда работавшие в России западные компании импортировали свои управленческие кадры, и приоритет ныне отдается российским специалистам?
8. Какие специфические российские условия делают реэмигрантов-специалистов невостребованными?
9. Где, по вашему мнению, хедхантеры берут собственные кадры, и какие требования к ним предъявляются? Выделите функции, отличающие хедхантера от специалиста

рекрутинской фирмы. Определите проблемы, мешающие работать в области executive search.

10. Оцените в целом перспективы рынка услуг executive search в России.

Задание 22. Традиционный подход к классификации стилей руководства выделяет стиль, сосредоточенный на работе и на человеке. Изучив характеристики стилей руководства в соответствии с различными теориями, заполните таблицу. Проанализируйте автократичный, демократический и либеральный стили и их разновидности.

Характеристика одномерных стилей управления

Критерии	Автократичный (авторитарный)	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений Способ доведения решений до исполнителей Распределение ответственности Отношение к инициативе подчиненных Принципы подбора кадров Отношения к знаниям Отношение к общению Отношение к подчиненным Отношение к дисциплине Отношение к стимулированию			

Задание 23. Изучите следующий 'список должностей: медсестра в больнице, ректор вуза, генеральный директор крупной фирмы, генеральный директор небольшой фирмы, специалист отдела кадров, профессор в вузе, оператор ПЭВМ в известной фирме, бухгалтер в поликлинике, региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме, научный работник в компании ВЪ1СОКИХ технологий, инспектор ГАИ (ГИБДД), секретарь (референт) генерального директора в нефтегазовой компании, член Государственной Думы.

Ранжируйте должности от 1 до 15 с точки зрения степени «властности», которую они должны иметь в своих организациях («своих», а не по отношению к другим должностям). Решите, какая из перечисленных должностей должна иметь наиболее «сильные» права на власть: власть вознаграждения; власть принуждения; власть лидера. Отберите наиболее «властные» должности, указав источники власти и влияния. Для ответа используйте нижеприведенную классификацию власти:

нижеприведенную классификацию власти:



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

Компетенция ОПК-3

Этап формирования компетенции: 1. Знать

Средство оценивания: опрос, вопросы к зачёту

Методика оценивания: Ответ оценивается по четырехбальной системе с выставлением оценки в журнал преподавателя

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении опроса.

Оценка **«отлично»** выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка **«хорошо»** выставляется за полный ответ на поставленный вопрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

Методика оценивания ответа на зачёте:

Наименование оценки	Критерий
«зачтено»	Устный ответ в целом свидетельствует о достижении целей и о решении всех задач обучения по данному курсу, о коммуникативной компетентности отвечающего.

	Проявлены следующие аналитические способности: логическая стройность мысли, критическая независимость суждений, владение анализом при недостаточной масштабности синтетического осмысления. Самостоятельность научной мысли, выраженная в ее критической способности, эвристичность в диалоге. В правильном понимании вопроса заметна склонность видеть практическое преломление теоретических познаний. Активное владение понятийным аппаратом. Композиция выступления адекватна его теме, речь правильная и свободная.
«не зачтено»	Устный ответ свидетельствует о существенно ограниченных возможностях достижения целей и решения задач обучения по данному курсу, об общей или ситуативной коммуникативной некомпетентности отвечающего. Отсутствует целостный подход к проблеме. Неспособность к анализу, склонность к логическим ошибкам. Стереотипное видение темы, ситуационная коммуникативная некомпетентность. Ошибки в интерпретации темы и предмета вопроса, представления о теории и о практике существуют отдельно друг от друга. Неудовлетворительное владение понятийным аппаратом науки, форма выступления не адекватна теме выступления, речь затруднена. Практически не сформирован понятийный аппарат. Отсутствует композиция работы, выражено ситуационное косноязычие.

Компетенция: ОПК-3

Этап формирования компетенции: 2. Уметь

Средство оценивания: доклад-презентация, тестовые задания

Методика оценивания: Ответ оценивается по четырехбалльной системе с выставлением оценки в журнал преподавателя

Доклад – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

Таблица - Лист оценки доклада-презентации

Критерий	Минимальный ответ «2»	Изложенный, раскрытый ответ «3»	Законченный, полный ответ «4»	Образцовый, примерный, достойный подражания ответ «5»	Оценка
----------	-----------------------	---------------------------------	-------------------------------	---	--------

Критерий	Минимальный ответ «2»	Изложенный, раскрытый ответ «3»	Законченный, полный ответ «4»	Образцовый, примерный, достойный подражания ответ «5»	Оценка
Раскрытие проблемы	Проблема не раскрыта, отсутствуют выводы	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны или не обоснованы	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без дополнительной литературы. Не все выводы сделаны или не все обоснованы	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы	
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины	Представленная информация не систематизирована или не последовательна. Использованы 1-2 профессиональных термина	Представленная информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов	Представленная информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов	
Оформление	Не использованы информационные технологии. Более 4 ошибок в представляемой информации	Использованы информационные технологии частично. 3-4 ошибки в представляемой информации	Использованы информационные технологии. Не более 2 ошибок в представляемой информации	Широко использованы информационные технологии. Отсутствуют ошибки в представляемой информации	
Ответы на вопросы	Нет ответов на вопросы	Только ответы на элементарные вопросы	Ответы на вопросы полные или частично полные	Ответы на вопросы полные с приведением примеров и пояснений	
Итоговая оценка					

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Компетенция:; ОПК-3

Этап формирования компетенции: 3. Владеть

Средство оценивания: **практические (самостоятельные) работы (задания)**

Методика оценивания: практическая работа оценивается по четырехбальной системе с выставлением оценки в журнал преподавателя.

Практическое (самостоятельные) работы задания может состоять из теоретического вопроса, практического задания или нескольких заданий (как теоретических, так и практических), в которых студент должен проанализировать и дать оценку конкретной ситуации или выполнить другую аналитическую работы.

Критерии оценки знаний студента при написании практического задания.

Оценка «отлично» — выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов практического контрольного задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» — выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» — выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на практическое контрольное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля) – источники ЭБС

Основная литература(все источники размещены на ЭБС Znanium.com <http://znanium.com>) и нормативные акты

1. Менеджмент. В 3-х кн. Кн. 1. Общие проблемы менеджмента, управление человеческим потенциалом в строительстве: Избранные статьи / С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - II, 277 с.: 60x88 1/16 . - (Научная мысль). (о) ISBN 978-5-16-006233-4
 2. Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: Монография / С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 319 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль; Менеджмент). (о) ISBN 978-5-16-009584-4
- Дополнительная литература: (все источники размещены на ЭБС Znanium.com <http://znanium.com>) и нормативные акты**
1. Юкаева, В. С. Менеджмент [Электронный ресурс] : Краткий курс : Учебное пособие / В. С. Юкаева. - 4-е изд. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 104 с. - ISBN 978-5-394-00632-6. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/415023>

8.Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины (модуля) (ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»)

Информационные справочные системы:

1. <http://www.garant.ru> - ГАРАНТ. РУ. Информационно-правовой портал

2. <http://www.consultant.ru> – Консультант Плюс. Официальный сайт компании «Консультант-Плюс»
3. <http://elibrary.ru> - ELIBRARY. RU - научная электронная библиотека

Профессиональные базы данных:

1. <http://ecsocman.edu.ru> Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
2. <http://www.ts-ru.com> Электронный журнал по менеджменту.
3. <http://www.cfin.ru> Сайт «Корпоративный менеджмент».
4. www.stplan.ru - Сайт «Стратегическое управление и планирование»
5. <http://www.markus.spb.ru>- Управление изменениями в компании [электронный ресурс]:

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Электронная информационно-образовательная среда вуза <http://ksei.ru/eios/>
2. ЭБС Znanium.com <http://znanium.com/>
3. ЭБС Юрайт <https://www.biblio-online.ru/>
4. НЭБ Elibrary <https://elibrary.ru>
5. Библиотека КСЭИ <http://ksei.ru/lib/>
6. Справочная система Консультант Плюс (доступ в читальном зале библиотеки).
7. Лицензионные программы, установленные на компьютерах, доступных в учебном процессе:
 - Microsoft Office Word 2007
 - Microsoft Office Excel 2007
 - Microsoft Office Power Point 2007
 - Microsoft Office Access 2007
 - Adobe Reader
 - Google Chrome
 - Mozilla Firefox
 - Kaspersky Endpoint-Security 10

10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

- Специальные помещения должны представлять собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.
- Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие примерным программам дисциплины (модулей).

11. Входной контроль знаний

Вариант №1

<p>1 Система правил, процедур способов воздействия на объект управления – это:</p> <p>а) принципы менеджмента; б) методы менеджмента; в) виды менеджмента; г) подходы в менеджменте.</p>	<p>6Суть управления состоит:</p> <p>а) в выработке, принятии и реализации управленческого решения; б) в исполнении управленческого решения; в) в достижении прибыли организацией; г) в постановке цели.</p>
<p>2Воздействия, включающий убеждения, относится:</p> <p>а) к организационно-распорядительному методу; б) к социально-психологическому методу; в) к экономическому методу; г) к социологическому методу.</p>	<p>7Процесс достижения целей организации руками других людей – это:</p> <p>а) менеджмент; б) организация; в) структура; г) лидерство</p>
<p>3 Логически продуманную систему отношений различных уровней между собой, направленных на достижение всех поставленных целей, называют:</p> <p>а) структура; б) технология; в) задачи; г) ресурсы.</p>	<p>8Всякая организация представляет собой:</p> <p>а) горизонтальную линию, которая отражает цепь команд управления; б) круг, который символизирует демократию в управлении; в) пирамиду, где отражена иерархия управления; г) все ответы верны.</p>
<p>4.Организация – это:</p> <p>а) группа людей, деятельность которых сознательно контролируется для достижения общей цели; б) использует основные ресурсы: капитал, материалы, люди, технологии, информация; в) имеет характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда, подразделения; г) все выше перечисленное верно.</p>	<p>9Менеджер – это:</p> <p>а) собственник; б) предприниматель; в) руководитель организации; г) наемный работник, осуществляющий управление хозяйственной организацией или ее частью.</p>
<p>5. К группе организационно-распорядительных методов относится:</p> <p>а) должностная инструкция; б) приказ; в) премирование; г) беседа; д) убеждение.</p>	<p>10.К объектам управления не относится:</p> <p>а) аптека; б) производственный участок; в) магазин; г) директор.</p>

Вариант 2

<p>1.Назовите организационную структуру управления, в которой линейные руководители координируют деятельность функциональных звеньев. Что это за структура?</p> <p>а) дивизионная б) линейно функциональная в) линейная г) функциональная</p>	<p>6. К организационным структурам относят:</p> <p>а) продуктовые организационные структуры б) схематичное изображение процесса в) организационную структуру предприятия г) органиграмму</p>
<p>2. Назовите организационную структуру управления, в которой каждому руководителю проекта подчиняют сотрудника или группу сотрудников, а после завершения проекта прикомандирован персонал возвращается в распоряжение руководителей других проектов. Что это за структура?</p> <p>а) дивизионная б) линейная в) функциональная г) матричная</p>	<p>7. К организационным структурам относят:</p> <p>а) схематичное изображение процесса б) линейные организационные структуры управления в) организационную структуру предприятия г) органиграмму</p>
<p>3. Назовите организационную структуру управления, которая имеет подразделения, производственно хозяйственная деятельность которых направлена на обеспечение</p>	<p>8. Каким условиям должны соответствовать расчеты на прочность и устойчивость при проектировании вышки без растяжек БУ?</p> <p>а) максимальной статистической нагрузке</p>

<p>потребностей определенных групп потребителя. Что это за структура? а) ориентирована на потребителя б) территориальная в) продуктовая г) матричная</p>	<p>б) максимальному количеству свечей бурильных труб на подсвечнике в) максимальной скорости ветра, для которой рассчитано сопротивление вышки или мачты силе ветра при наличии полного комплекта труб на подсвечнике г) всем перечисленным условиям</p>
<p>4. Процесс достижения целей организации руками других людей – это: а) менеджмент; б) организация; в) структура; г) лидерство</p>	<p>9) Какая функция менеджмента приведена ниже: «Это процесс стимулирования себя и других к деятельности для достижения общих целей»? а) планирование б) мотивация в) контроль</p>
<p>5. Какая организационная структура управления формируется по географическому расположению предприятия, сбытовые подразделения могут располагаться в различных регионах страны и даже мира? а) территориальная б) линейная в) функциональная г) ориентирована на потребителя</p>	<p>10) Назовите организационную структуру управления, в которой конкретному руководителю делегируют полномочия по управлению определенным типом продукции, ее сбытом и производством. а) ориентирована на потребителя б) территориальная в) продуктовая г) функциональная</p>

Вариант -3

<p>1. Как осуществляется текущий контроль в организации? 1. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях; 2. Путем наблюдения за работой работников; 3. С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами; 4. Путем докладов на сборах и совещаниях; 5. Вышестоящей структурой.</p>	<p>6. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях? 1. Получение высоких материальных вознаграждений; 2. Гармонизация между трудом и капиталом; 3. Признание заслуг; 4. Постоянное повышение квалификации персонала; 5. Достижение конкурентного преимущества.</p>
<p>2. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом? 1. Специалисты; 2. Работники; 3. Руководители; 4. Отдельные руководители; 5. Министерства.</p>	<p>1 Система правил, процедур способов воздействия на объект управления – это: а) принципы менеджмента; б) методы менеджмента; в) виды менеджмента; г) подходы в менеджменте.</p>
<p>3. Контроль - это: 1. Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации; 2. Вид человеческой деятельности; 3. Наблюдение за работой персонала организации; 4. Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий; 5. Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.</p>	<p>8. Когда исторически возник вопрос мотивации труда? 1. Со времен появления денег; 2. Со времен возникновения организаций; 3. Со времен появления руководителя организации; 4. Со времен зарождения организованного производства; 5. Во время буржуазных революций в Европе.</p>
<p>4. Для сокращения потребности в контроле</p>	<p>- 9. Как следует понимать мотивы</p>

<p>целесообразно:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала; 2. Создавать соответствующие социальные условия для персонала; 3. Создавать соответствующие организационные условия для персонала; 4. Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала; 5. Постоянно повышать квалификацию персонала 	<p>престижа?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Попытки работника занять высшую должность в организации; 2. Попытки работника реализовать свою социальную роль, взять участие в общественно важной работе; 3. Попытки работника получать высокую зарплату; 4. Попытки работника взять участие в общественной работе; 5. Попытки работника иметь влияние на других людей.
<p>5. Контроль должен быть:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Объективным и гласным; 2. Гласным и действенным; 3. Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным. 4. Эффективным; 5. Текущим. 	<p>10. Определяются следующие фазы жизненного цикла организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание, становление, развитие, возрождение; 2. Рождение, зрелость; 3. Рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение; 4. Рождение, зрелость, возрождение; 5. Создание, развитие, зрелость, старение.

12. Проверка остаточных знаний

Вариант-1

<ol style="list-style-type: none"> 1. Оперативные планы разрабатываются сроком на: <ol style="list-style-type: none"> 1. Полгода, месяц, декаду, неделю; 2. По рабочим дням; 3. 3-5 лет; 4. 1 год; 5. 10 лет. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Вид хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд <ol style="list-style-type: none"> 1. Дочернее товарищество; 2. Товарищество с ограниченной ответственностью; 3. Полное товарищество; 4. Коммандитное товарищество; 5. Акционерное общество.
<ol style="list-style-type: none"> 2. Под планированием понимают: <ol style="list-style-type: none"> 1. Вид деятельности; 2. Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации; 3. Перспективу развития; 4. Состояние организации; 5. Интеграцию видов деятельности. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Вид хозяйственной деятельности, при которой ее участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставной фонд, а при недостатке этих сумм - дополнительное имущество, которое им принадлежит: <ol style="list-style-type: none"> 1. Полное товарищество; 2. Товарищество с ограниченной ответственностью; 3. Коммандитное товарищество; 4. Товарищество с дополнительной ответственностью; 5. Производственный кооператив.
<ol style="list-style-type: none"> 3. Организационное планирование осуществляется: <ol style="list-style-type: none"> 1. Только на высшем уровне управления; 2. На высшем и среднем уровнях управления; 3. На среднем уровне управления; 4. На всех уровнях управления; 5. Определение потребностей подчиненных. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Вид хозяйственной деятельности, когда все ее участники занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом это -: <ol style="list-style-type: none"> 1. Товарищество с дополнительной ответственностью; 2. Товарищество с ограниченной ответственностью;

	<ul style="list-style-type: none"> 3. Полное товарищество; 4. Коммандитное товарищество; 5. Акционерное общество.
<p>4. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете что это:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения; 2. Установление целей организации; 3. Определение путей и средств выполнения заданий; 4. Определение способов достижения целей организации; 5. Моделирование действий организации. 	<p>9. Организация, которая имеет однозначные внутренние взаимосвязи жесткую регламентацию всех сторон деятельности это:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Первичная организация; 2. Органическая организация; 3. Вторичная организация; 5. На корпоративном уровне.
<p>5. Одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группы предприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Концерн; 2. Картель; 3. Консорциум; 4. Корпорация; 5. Ассоциация. 	<p>10. К средствам мотивации труда не относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Вознаграждения; 2. Проведение производственных совещаний; 3. Повышение квалификации персонала; 4. Обеспечение условий для самовыражения; 5. Объявление благодарности.

Вариант-2

<p>1. На уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение основывается следующая теория мотивации:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Справедливости; 2. Потребностей; 3. Вознаграждений; 4. Ожиданий; 5. Предположений. 	<p>6. Определяются следующие фазы жизненного цикла организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Создание, становление, развитие, возрождение; 2. Рождение, зрелость; 3. Рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение; 4. Рождение, зрелость, возрождение; 5. Создание, развитие, зрелость, старение.
<p>2. В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Планирование, организация, мотивация, контроль; 2. Организация, планирование, контроль, мотивация; 3. Планирование, организация, контроль, мотивация; 4. Мотивация, контроль, планирование, организация; 5. Стратегия, планирование, организация, контроль. 	<p>7. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Потребители, конкуренты, законы; 2. Цели, задачи; 3. Персонал, технологии; 4. Структура управления; 5. Потребители.
<p>3. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. До фактического начала выполнения работ; 2. После, выполнения запланированных работ; 3. В ходе проведения определенных работ; 4. Тогда, когда удобно руководителю; 	<p>8. Что следует понимать под миссией организации?</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Основные задания организации; 2. Основные функции организации; 3. Основное направление деятельности; 4. Четко выраженные причины

<p>5. После достижения поставленных целей.</p>	<p>существования; 5. Основные принципы организации.</p>
<p>4. Когда осуществляется текущий контроль в организации?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. После выполнения определенных работ; 2. До фактического начала выполнения определенных работ; 3. В ходе проведения определенных работ; 4. Тогда, когда удобно руководителю; 5. Тогда, когда удобно коллективу. 	<p>9. Если Вам придется объяснять что следует понимать под организацией, Вы скажете, что это:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Объединение людей для выполнения определенных работ; 2. Сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных процедур и правил и совместно реализует определенную программу или цели; 3. Группа людей, которые совместно реализуют определенные программы; . 4. Группа людей, которые объединяются на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей; 5. Объединение людей по интересам.
<p>5. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Достижение личных целей; 2. Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач; 3. Исполнение принятых управленческих решений; 4. Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного; 5. Побуждение работников к деятельности. 	<p>10. К внутренней среде относятся:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты; 2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда; 3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура; 4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль ; 5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

Вариант- 3

<p>1. Тест по менеджменту. К внешней среде организации непрямого действия относятся:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты; 2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда; 3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура; 4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль; 5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия 	<p>6. Что является основой управления какой либо системы?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования; 2. Методы менеджмента; 3. Функции менеджмента; 4. Финансовые ресурсы; 5. Объект менеджмента.
<p>2. Какие принципы менеджмента обосновал в своей книге «Никомахова этика» древнегреческий философ Аристотель?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Этические и эстетические принципы; 2. Организационные; 3. Корпоративные; 4. Моральные принципы; 5. Специфические принципы. 	<p>7. Где по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента формировалась практика управления организацией?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси; 2. В Киевской Руси; 3. В Риме и Шумерии; 4. В Шумерии и Македонии; 5. В Русской империи.

<p>3. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации; 2. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом; 3. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников; 4. В организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом; 5. Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива. 	<p>Тест. 8. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ситуационный подход; 2. Системный подход; 3. Процессный подход; 4. Поведенческий подход; 5. Текущий подход. ;
<p>4. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение всеми работниками поставленных заданий; 2. Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта; 3. Выполнение менеджерами поставленных заданий; 4. Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий; 5. Полное подчинение работников руководящему аппарату. 	<p>9. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поведенческим подходом. 2. Процессным подходом; 3. Ситуационным подходом; 4. Системным подходом; 5. Текущим подходом. <p style="text-align: center;">1</p>
<p>5. Что должны отражать современные принципы менеджмента?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные закономерности управления; 2. Основные связи, которые складываются в системе; 3. Основные отношения, которые складываются в системе; 4. Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе; 5. Обязательное наличие цели при управлении. 	<p>10. Что является составляющим элементом управления?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинг; 2. Менеджмент; 3. Экономические процессы; 4. Социально-экономические процессы; 5. Финансы.

Вариант – 4

<p>1. Каким методам управления, организациям принадлежит ведущая роль в современных условиях?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Экономическим; 2. Социально-психологическим; 3. Организационно-распорядительным; 4. Распорядительным; 5. Социально-экономическим. 	<p>6. Что создает структуру управления организацией?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Совокупность линейных органов управления; 2. Совокупность функциональных служб; 3. Совокупность линейных и функциональных служб (органов); 4. Совокупность органов управления; 5. Совокупность программно-целевых служб.
<p>2. К первичным потребностям относятся:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Психологические; 2. Физиологические; 3. Экономические; 4. Материальные; 5. Социальные. 	<p>7. Анализ конкурентов организации проводится с целью:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определения их стратегии и сильных сторон; 2. Определения их целей и сильных сторон; 3. Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;

	<p>4. Определения стратегии;</p> <p>5. Определения их целей и слабых сторон.</p>
<p>3. Потребности бывают:</p> <p>1. Первичные и внутренние;</p> <p>2. Внутренние и вторичные;</p> <p>3. Первичные, вторичные, внутренние и внешние;</p> <p>4. Внутренние и внешние;</p> <p>5. Первичные и внешние.</p>	<p>8. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:</p> <p>1. Достижимость, конкретность, ориентация во времени;</p> <p>2. Достижимость и ориентация во времени;</p> <p>3. Ориентация во времени и конкретность;</p> <p>4. Достижимость;.</p> <p>5. Ориентация во времени.</p>
<p>4. Мотивация базируется на:</p> <p>1. Потребностях и самовыражении;</p> <p>2. Потребностях и вознаграждениях;</p> <p>3. Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;</p> <p>4. Удовлетворении всех людей;</p> <p>5. Самовыражении и вознаграждениях.</p>	<p>9.Когда получил широкое распространение в экономической литературе термин «организация»?</p> <p>1. В 20-е годы XX столетия;</p> <p>2. В 30-е годы XX столетия;</p> <p>3. В 60-е годы XX столетия;</p> <p>4. В 70-е годы XX столетия;</p> <p>5. В 80-е годы XX столетия.</p>
<p>5. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:</p> <p>1. Премии;</p> <p>2. Премии и ценные подарки;</p> <p>3. Ценные подарки и зарплата;</p> <p>4. Зарплата;</p> <p>5. Премии и зарплата.</p>	<p>10. Организация как объект менеджмента:</p> <p>1. Выступает в качестве основной единицы рыночной экономики, в рамках которой принимаются управленческие решения</p> <p>2. Служит связующим звеном между государством и потребителями произведенных благ и услуг</p> <p>3. Помогает государству в сборе и аккумулировании различных видов налогов</p>

Вариант – 5

<p>1.Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?</p> <p>1. Контроль</p> <p>2.Планирование</p> <p>3. Мотивация</p>	<p>6. Что не является продуктом труда менеджера?</p> <p>1. Товары и услуги</p> <p>2. Решение по выбору рынков сбыта</p> <p>3. Подготовка бизнес плана</p>
<p>2. Практика управления возникла:</p> <p>1. В ходе бурной индустриализации промышленного производства</p> <p>2. Одновременно с возникновением системного подхода к управлению</p> <p>3. Одновременно с объединением людей в организованные группы</p>	<p>7. Где по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента формировалась практика управления организацией?</p> <p>1. В Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси;</p> <p>2. В Киевской Руси;</p> <p>3. В Риме и Шумерии;</p> <p>4. В Шумерии и Македонии;</p> <p>5. В Русской империи.</p>
<p>3. Конечной целью менеджмента является:</p> <p>1. Рационализация организации производства</p> <p>2. Обеспечение прибыльности предприятия</p> <p>3.Повышение мотивации работников</p>	<p>8. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:</p> <p>1.Достижимость, конкретность, ориентация во времени;</p> <p>2. Достижимость и ориентация во времени;</p> <p>3. Ориентация во времени и конкретность;</p> <p>4. Достижимость;.</p> <p>5. Ориентация во времени.</p>
<p>4. Какова важнейшая функция управления?</p> <p>1. Создание благоприятных условий для дальнейшего развития и функционирования</p>	<p>9.Когда получил широкое распространение в экономической литературе термин «организация»?</p>

<p>предприятия 2. Повышение производительности труда работников 3. Постоянное внедрение достижений НТП в производство</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. В 20-е годы XX столетия; 2. В 30-е годы XX столетия; 3. В 60-е годы XX столетия; 4. В 70-е годы XX столетия; 5. В 80-е годы XX столетия.
<p>5. Является ли управление производительным трудом? 1. Нет. Менеджеры и управленцы не принимают прямого участия в производственном процессе. 2. В зависимости от формы собственности и специализации организации 3. Да. Потому что управление - это неотъемлемая часть производственного процесса</p>	<p>10. Что является составляющим элементом управления?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинг; 2. Менеджмент; 3. Экономические процессы; 4. Социально-экономические процессы; 5. Финансы.