

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

**МЕНЕДЖМЕНТ**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

40.05.04 Судебная и прокурорская деятельность

---

Судебная деятельность

---

Уровень высшего образования: *специалитет*

Форма обучения: *очная, заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2022

## МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

### Составители:

д-р. эконом. наук, профессор, зав. кафедрой Н.В. Овчинникова  
канд. истор. наук, доцент, профессор кафедры О.Ю. Артемов  
канд. техн. наук, доцент, профессор кафедры Г.А. Шишкова  
канд. эконом. наук, доцент, доцент кафедры М.А. Лашкевич  
канд. эконом. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга С.А. Овчинников  
канд. истор. наук, доцент, доцент кафедры К.А. Чистякова  
канд. истор. наук, доцент кафедры С.И. Горелова

### Ответственный редактор

д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой Н. В. Овчинникова

## УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 3 от 24.03.2022 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка .....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций .....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	6
2. Структура дисциплины .....	7
3. Содержание дисциплины .....	8
4. Образовательные технологии .....	13
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	14
5.1. Система оценивания .....	14
5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине .....	14
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	16
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	51
6.1. Список источников и литературы .....	51
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» .....	52
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы .....	52
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	54
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	55
9. Методические материалы .....	57
9.1. Планы семинарских занятий .....	57
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины .....	60

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины* – формирование у студентов глубоких фундаментальных теоретических и практических знаний, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности современных организаций и оптимизировать их работу с учетом последних достижений и передового опыта в области менеджмента.

*Задачи дисциплины:*

- ознакомить студентов с концепцией и основными понятиями менеджмента организации, как особой области знаний и профессиональной сферой деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;
- рассмотреть основные аспекты современного менеджмента и дать представление об интегрированном подходе в вопросах концептуальной теории управления и менеджмента, и практики менеджмента в организациях различных форм собственности.
- дать представление о характере и особенностях менеджмента в отечественной и зарубежной управленческой практике; задачах профессионального менеджера по управлению современными организациями и производством с учетом специфики менеджмента России;
- ознакомить с внедрением новых принципов, форм, структур и методов управления коллективами людей во имя достижения высоких социально-экономических результатов.
- рассмотреть научно-практические подходы и образцы современного управления, доминирующие в той или иной социально-культурной среде, исходя из принципов цивилизованных рыночных отношений.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Выстраивает этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, определяет этапы жизненного цикла проекта	<i>Знать:</i> важность планирования перспективных целей деятельности; <i>Уметь:</i> выявлять этические дилеммы, возникающие в процессе управления на различных уровнях, определять причину возникновения и находить способы решения по их

		устранению <i>Владеть:</i> способами определения последовательности шагов для достижения поставленной цели и контроля их выполнения.
	УК-2.2. Определяет проблему, на решение которой направлен проект, грамотно формулирует цель проекта. Определяет исполнителей проекта	<i>Знать:</i> особенности проектных решений. <i>Уметь:</i> формировать требования, предъявляемые к проектам. <i>Владеть:</i> методами эффективного взаимодействия с другими членами команды для определения ролей в проекте.
	УК-2.3. Качественно решает конкретные задачи (исследования, проекта, деятельности) за установленное время. Оценивает риски и результаты проекта.	<i>Знать:</i> методы оценки проектов по внедрению инноваций и программ организационных изменений. <i>Уметь:</i> определять условия реализуемости проектов. <i>Владеть:</i> современными проектными методами и средствами управления рисками.
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; определяет роль каждого участника в команде;	<i>Знать:</i> эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде. <i>Уметь:</i> предвидеть результаты личных действий и организует работу команды для достижения заданного результата. <i>Владеть:</i> демонстрирует понимание результатов личных действий; определяет последовательность шагов для достижения поставленной цели и контролирует их выполнение.
	УК-3.2 Эффективно взаимодействует с членами команды; участвует в обмене информацией, знаниями и опытом; соблюдает этические нормы взаимодействия.	<i>Знать:</i> разные виды коммуникации (устную, письменную, вербальную, невербальную, реальную, и др.) для руководства командой и достижения поставленной цели. <i>Уметь:</i> учитывать в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей. <i>Владеть:</i> методами эффективного взаимодействия с другими членами команды, в том числе участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности	УК-6.1. Определяет приоритеты собственной деятельности, вы-	<i>Знать:</i> возможности применения своих ресурсов и их пределов для успешного выполнения порученной

сти и способы ее совершенствования на основе самооценки и образования в течение всей жизни	страивает планы их достижения;	работы. <i>Уметь:</i> проявлять интерес к учебе и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков. <i>Владеть:</i> оценкой эффективности использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата.
	УК-6.2. Формулирует цели собственной деятельности, определяет пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов;	<i>Знать:</i> важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда. <i>Уметь:</i> устанавливать приоритеты собственной деятельности, выстраивая планы их достижения. <i>Владеть:</i> методами оценки разнообразных ресурсов (личностных, психофизиологических, ситуативных, временных и т.д.), используемых для решения задач самоорганизации и саморазвития.
	УК-6.3. Критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов для совершенствования своей деятельности	<i>Знать:</i> возможности применения своих ресурсов и их пределов для успешного выполнения порученной работы. <i>Уметь:</i> проявлять интерес к учебе и использовать предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков. <i>Владеть:</i> методами демонстрации понимания результатов личных действий.

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» относится к обязательной части блока 1 дисциплин учебного плана по специальности 40.05.04 «Судебная и прокурорская деятельность».

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
2	Лекции	20
2	Семинары	22
Всего:		42

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часов, включая 18 ч на экзамен.

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Курс	Тип учебных занятий	Количество часов
1	Лекции	8
1	Семинары	4
Всего:		12

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часов, включая 9 ч на экзамен.

## 3. Содержание дисциплины

	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Сущность и содержание менеджмента, основные понятия.	<p>Исторические и социально-экономические предпосылки возникновения профессионального менеджмента. Школа научного управления и её значение в повышении производительности труда.</p> <p>Административная школа и комплексное управление предприятием. Школа человеческих отношений и её роль в интеграции и установлении «подлинной гармонии интересов» между работниками и администрацией (неоклассицизм). Школа поведенческих наук (бихевиоризм) и её исследования. Школа науки управления и количественный анализ качества принятия оптимальных решений.</p> <p>Управление и менеджмент. Основные понятия и их сравнительная характеристика: этимология, содержание, границы применения. Исторические и социально-экономические предпосылки возникновения профессионального менеджмента.</p> <p>Менеджмент как теория, практика и искусство управления. Менеджмент как организация управления фирмой. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений.</p> <p>Цели, задачи и уровни менеджмента. Цели и ценности высшего руководства. Менеджер и его задачи. Требования к профессиональной компетенции менеджера. Целевое управление организацией. Концепция управления по целям (МВО) П. Друкера.</p> <p>Особенности управленческой деятельности и управленческого труда. Развитие и совершенствование профессиональных качеств менеджера.</p>
2	Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)	<p>Организация: понятие и сущность.</p> <p>Основные законы организации: самосохранения, композиции / декомпозиции (единства анализа и синтеза), пропорциональности (гармонии), синергии, наименьших, информированности, своеобразия, онтогенеза.</p> <p>Критерии классификации организаций: социальная организованность (формальные, неформальные), степень взаимодействия с внешней средой (механистические, органические), форма собственности (государственные, муниципальные, частные, общественные), правовое положение (кооперативы, хозяйственные товарищества и общества), отношение к прибыли (коммерческие, некоммерческие), вид и характер деятельности (научные, промышленные, финансовые, торговые, сервисные и др.), масштабируемость (крупные, средние, малые, микропредприятия), объёму полномочий (филиалы, представительства, отделения, дочерние фирмы, материнские компании), формирование отношений внутри организации (корпоративные, индивидуалистские, эдхократические, партисипативные).</p> <p>Стратегическое видение, миссия и цели организации. Концепция МВО П. Друкера и особенности ее использова-</p>

		<p>ния в деловой практике.</p> <p>Жизненный цикл организации: понятие, концепции Л. Гейнера (1972), Дж. Гриббина (1981) и И.К. Адизеса (1988), их содержание, сравнительная характеристика стадий развития современных компаний.</p> <p>Система: понятие, базовые составляющие (элементы, связи, внешнее окружение, организационные границы) и виды (закрытая, открытая). Структура и содержание системного анализа в менеджменте: изучение организации как единого целого; исследование её места во внешней среде; выделение управляющей и управляемой подсистем (субъектно-объектный подход); достижение эффекта синергии за счёт их правильной настройки.</p> <p>Среда организации: внутренняя (цели, задачи, структура, технологии управления, персонал) и внешняя – прямого (поставщики, посредники, конкуренты, контактные аудитории, потребители) и косвенного (политические, правовые, экономические, научно-технические, демографические, культурные, экологические, международные факторы) воздействия. Инструменты мониторинга и сканирования среды (PEST-и SWOT-анализы). Адаптация организации к внутренним и внешним изменениям.</p>
3	<p>Управленческий труд и его содержание (функциональный и процессный подходы в менеджменте)</p>	<p>Управленческий труд как особый вид человеческой деятельности: состав участников, особенности, предмет, средства, содержание, результат, регламентирующие документы. Участники управленческого труда – руководители (high-, middle- и low-management) и исполнительский менеджерский корпус. Линейные и аппаратные полномочия.</p> <p>Особенности управленческого труда – ориентация на цели и ценности организации; администрирование процедур, обеспечивающих сохранение ее структуры и поддерживающих определенный рабочий режим; акценты на информационно-аналитическую деятельность; человекоориентированный характер; управление временем и другими ресурсами; опосредованные (нематериальные) результаты.</p> <p>Предмет управленческого труда – информация. Её основные свойства и характеристики. Требования к информации в системах управления. Методы ее измерения.</p> <p>Средства управленческого труда: изготовления, копирования, размножения, хранения, группировки и поиска документов, обработки, вывода и передачи информации. Автоматизированное рабочее место менеджера: требования к его проектированию, аппаратным средствам и программному обеспечению. Цифровой менеджмент и его значение в современной управленческой практике.</p> <p>Содержание управленческого труда – функции менеджмента и их виды: общие базовые – планирование, организация, координация, мотивация, контроль; общие дополнительные – прогнозирование, нормирование, проектирование, регулирование, учёт; интегрирующие – руководство, лидерство; связующие – коммуникации, управленческие решения; специальные – управление финансами, производ-</p>

		<p>ством, поставками, маркетингом, человеческими ресурсами, безопасностью и пр.; средоориентированные – внешние, внутренние; причинно-следственные – полезные, бесполезные, вредные; ментально-фиксируемые – явные, латентные; по логике распределения – свойственные, несвойственные, дублируемые. Функциональный и процессный подходы: от разделения действий к их синтезу через бизнес-процессы.</p> <p>Результат управленческого труда – управленческие решения. Их значение, сущность, свойства, классификация и типология. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Стадии процесса их принятия и реализации.</p> <p>Организационно-правовые документы, регламентирующие управленческую деятельность: устав предприятия, учредительный договор, структура и штатная численность, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, этический кодекс, положения о подразделениях, должностные инструкции и иные регламенты.</p>
4	Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте)	<p>Менеджмент как искусство. Учет индивидуальных особенностей организации (структура, технологии, ресурсное обеспечение) и ее работников (черты характера, психология, мотивы и стимулы) в зависимости от ситуации (ситуационный подход).</p> <p>Руководитель и его место на предприятии: влияние, власть, роли.</p> <p>Стили руководства (авторитарный, демократический и либеральный) и методы управления (правовые, организационно-административные, экономические, социально-психологические). Особенности их выбора и применения в современной практике менеджмента.</p> <p>Лидерство: понятие, природа, виды (формальное, неформальное). Характерные черты и типы лидеров (автократический, демократический).</p> <p>Теории лидерства: «великого человека» (Е. Боргатт), ситуационные (Ф.Э. Фидлер), психоаналитические (Э.Л. Берн), личностно-ситуационные (Дж. Браун), атрибутивные (Р. Хьюз–Р. Джинетт–Дж. Курфи), обмена, или трансактного анализа (Ф. Хейдер), на основе харизмы (Дж. Бернет), трансформационного лидерства (Ст. Коллинз), интерактивного лидерства (Н. Хоторн), сервисного лидерства (Р. Гринлиф) и др.</p> <p>Индивидуальные качества лидеров: физические (энергичность, выносливость), умственные (интеллект, рассудительность, решительность), социальные (общительность, способность привлекать к сотрудничеству других людей, умение работать в коллективе, тактичность, дипломатичность), трудовые (нацеленность на достижение результата, добросовестность в работе, упорство), особенности характера (уверенность в себе, энтузиазм, желание руководить, независимость, честность и прямота).</p> <p>Стили лидерства: одномерные (концепции Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, К. Левина) и многомерные (концепции Р. Блейка, Дж. Моутон, П. Херси, К. Бланшара).</p>

		<p>Сильные и слабые стороны руководства и лидерства: сравнительная характеристика.</p> <p>Эмерджентность и контингентный подход. Их влияние на организационное поведение и его новые настройки, основанные на балансе системы и ситуации.</p>
5	<p>Личность, коллектив, командообразование (человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте)</p>	<p>Человек и сферы его жизни: здоровье (самочувствие, внешний вид, подвижность, настроение, питание, режим, спорт, сон), окружение (родные, коллеги, друзья, соседи, оппоненты), отношения (общение, дружба, любовь, семья), призвание (работа, карьера, бизнес, профессия, занятость, социальный статус), обеспеченность (доходы, расходы, условия жизни), яркость жизни (развлечения, отдых, хобби, путешествия, впечатления), духовность (вера, творчество, духовность), самосовершенствование (обучение, работа над собой, личностный рост). Реактивный и прореактивный подходы к планированию жизни.</p> <p>Определение личных ценностей и путей их достижения. SMART-анализ и дерево целей. Особенности их использования в планировании карьеры (стратегия саморазвития).</p> <p>Организация личного труда. Факторы и условия, направленные на повышение его результативности: формирование и развитие профессиональных компетенций, выработка и совершенствование индивидуального рабочего стиля, оснащение и организация рабочего места, выбор оптимальных исполнительских и коммуникативных техник.</p> <p>«Большая пятёрка» факторов личности: экстравертность (коммуникабельность и комфорт в межличностных отношениях); контактность (добродушие, понимание других, доверие, прощение); добросовестность (ответственность, надёжность, стабильность умение бороться за результат); эмоциональная стабильность (степень спокойствия, энтузиазма и уверенности или, наоборот, напряжённости, нервозности, подавленности, неуверенности); открытость (широта интересов, креативность, артистизм, готовность к восприятию новых идей).</p> <p>Персонал как императивный ресурс организации и ее главный интеллектуальный капитал. Новые концепции HR (эдохократия, геймизация, управление проектами, партисипативный менеджмент, управление знаниями и др.) и их влияние на развитие коллективных форм труда.</p> <p>Командообразование – современная прогрессивная форма кооперации и сотрудничества в организации. Понятие «команды». Ее основные типы: вертикальная, горизонтальная, комитет, специализированная, самоуправляемая, виртуальная. Стадии формирования. Детерминанты ее сплоченности: командные взаимодействия, общие цели, привлекательность команды для каждого ее члена, мотивация участников, социально-психологический климат (организационная культура), групповое принятие решений.</p> <p>Управление конфликтами в командах. Их причины (недостаток ресурсов, нечеткое разделение обязанностей, кризис коммуникаций, личностные аспекты, различия во власти и</p>

		<p>статусе), стили (конкурентный, уклонение от конфликта, компромисс, приспособление, совместная деятельность) и методы урегулирования (цели высшего уровня, торги / переговоры, посредничество, стимулирование коммуникаций).</p> <p>Преимущества и недостатки работы в командах. Потенциальные выгоды и издержки.</p>
--	--	---

#### **4. Образовательные технологии**

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		60 баллов
участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	5 баллов	20 баллов
выполнение практических заданий (кейсов) на семинарских занятиях	10 баллов	40 баллов
Промежуточная аттестация (экзамен)		40 баллов
<b>Итого за семестр (дисциплину)</b> <i>экзамен</i>		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

### 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы.</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>рованы на уровне – «высокий».</p> <p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

5.3. *Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине*

*Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости по дисциплине*

*Текущая аттестация (УК-2, УК-3, УК-6)*

При оценивании участие в обсуждении теоретических вопросов учитываются (максимально 5 баллов):

- степень раскрытия содержания материала (0-3 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);

При оценивании практического задания (кейса) учитывается:

- обучающийся выполнил практическое задание в полном объеме, соблюдая последовательность совершаемых действий, имеются неточности, студент самостоятельно их исправляет (8-10 баллов);
- обучающийся решил практическое задание, не соблюдая последовательность совершаемых действий, есть 2-3 недочета (4-7 баллов);
- обучающийся практическое задание решил частично, не соблюдая последовательность совершаемых действий, имеются существенные неточности (0-3 балла).

*Вопросы для подготовки к устному ответу на семинарах*

1. Исторические и социально-экономические предпосылки возникновения профессионального менеджмента.
2. Управление и менеджмент. Основные понятия и сравнительная характеристика.
3. Развитие теории и практики профессионального менеджмента.
4. Определение понятия «менеджмент». Менеджмент как теория, практика и искусство управления.
5. Определение миссии организации, ее значение в практической деятельности.
6. «Жизненный цикл» организации и его практическое значение.
7. Понятие и сущность организации. Классификация организаций.
8. Основные законы организации.
9. Миссия и цели организации: основные понятия, место и роль целевого управления в современной деловой практике. Концепция управления по целям (МВО) П. Друкера.
10. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера.
11. Понятия «система», её составляющие.
12. Понятия о целях, задачах и уровнях менеджмента. Цели и ценности высшего руководства.
13. Декомпозиция целей. Инструментарий целевого управления. Практическое значение «дерева целей» организации и методика построения.
14. Понятие организации: системный и поведенческий подходы к организации.
15. Субъектно-объектный подход в менеджменте.
16. Среда организации: внутренняя и внешняя. Инструменты мониторинга и сканирования среды (PEST-и SWOT-анализы).
17. Адаптация организаций к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах.
18. Управленческий труд как особый вид человеческой деятельности. Участники управленческого труда. Уровни управления в организации.

19. Основные особенности управленческого труда.
20. Предмет управленческого труда, средства управленческого труда.
21. Содержание управленческого труда – функции менеджмента.
22. Организация труда персонала. Линейные и аппаратные полномочия.
23. Делегирование полномочий и ответственность в менеджменте.
24. Функциональная модель оценки менеджмента как одна из методик функционального анализа.
25. Управленческие решения как результат управленческого труда. Их значение, сущность, свойства, классификация и типология.
26. Методы управления: правовые, организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.
27. Стили управления: авторитарный, демократический и либеральный. Особенности их выбора и применения в современной управленческой практике.
28. Организационно-правовые документы, регламентирующие управленческую деятельность организации.
29. Сущность и понятие организационной культуры. Культура как фактор деловой активности.
30. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства. Влияние и власть руководителя в организации.
31. Лидерство и его роль в системе менеджмента: элементы лидерства, типы лидеров.
32. Одномерные стили лидерства. Теории Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, К. Левина.
33. Многомерные стили лидерства. Теории Р. Блейка, Дж. Моутон, П. Херси и Бланшара.
34. Трудовой коллектив как социально-экономическая система.
35. Командообразование как условие формирования самообучающейся компании.
36. Комплектование управленческих команд: ролевые подходы. Формирование командного духа.
37. Мотивация сотрудников в консолидированной команде.
38. Участие работников в управлении. Групповое принятие решений. Неформальные коллективы (группы).
39. Реакции персонала на организационные изменения, причины сопротивления персонала организационным изменениям.
40. Методы управления конфликтами. Роль руководителя в разрешении конфликтов.
41. Подходы к жизни: проактивный и реактивный. Определение ценностей. Цели и ключевые области жизни. Техника постановки целей SMART.
42. Планирование и управление временем.
43. Базовые техники планирования и управления временем. Контекстное планирование.
44. Долгосрочное и краткосрочное планирование. Результато-ориентированное планирование.
45. Контроль в тайм-менеджменте. Самоконтроль. Внешний контроль.
46. Организация личного труда работника. Методы, принципы и приемы работы. Техника личной работы, технические средства.
47. Принципы, способы, методы организации трудовой деятельности персонала.
48. Совершенствование индивидуального рабочего стиля, навыков и умений, методов организации своего труда.
49. Разделение и регламентация труда; специфические проблемы организации личного труда;
50. Организация и оснащение рабочих мест; организация использования средств вычислительной и оргтехники.

51. Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций.
52. Виды полномочий в организациях. Взаимодействие линейных и функциональных руководителей в организации.
53. Делегирование полномочий, преимущества и недостатки. Определение нормы управления (диапазона контроля).
54. Понятие успешного управления организацией. Составляющие успешного управления.
55. Характеристика внутренних переменных организации.
56. Формирование системной модели внутренних переменных.
57. Характеристика внешней среды организации.
58. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.
59. Фазы развития компании и стили руководства.
60. Адаптивное руководство.
61. Классификация и оценка деловых качеств менеджера.
62. Развитие навыков и способностей менеджеров на основе использования концепции ограничений.
63. Повышение адаптивности организации к изменяющимся условиям растущего рынка.
64. Система менеджмента: механизм управления, управленческая деятельность.
65. Понятие организации: системный подход и поведенческий подход.
66. Характеристика организации как системы.
67. Определение миссии организации, ее значение в практической деятельности.
68. Особенности современного подхода к жизненному циклу организации. Модели жизненного цикла организации.
69. Понятия о целях, задачах и уровнях менеджмента. Цели и ценности высшего руководства.
70. Понятие о целевом управлении организацией. Практическое значение «дерева целей» организации и методика построения.
71. Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций.
72. Виды полномочий в организациях. Взаимодействие линейных и функциональных руководителей в организации.
73. Делегирование полномочий, преимущества и недостатки.
74. Определение нормы управления (диапазона контроля).
75. Характеристика внутренних переменных организации. Формирование системной модели внутренних переменных.
76. Характеристика внешней среды организации.
77. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.
78. Фазы развития компании и стили руководства.
79. Адаптивное руководство.
80. Повышение адаптивности организации к изменяющимся условиям растущего рынка.
81. Понятия о функциях менеджмента, общая характеристика. Характеристика состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.
82. Метод системно-функционального анализа деятельности организации. Матрица распределения административных функций управления.
83. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.
84. Общая характеристика стратегического и текущего планирования в системе менеджмента.
85. Сущность внутрифирменного планирования, виды планов. Принципы и методы планирования.

86. Понятие и основные элементы бизнес-планирования. Схема организации разработки бизнес-плана. Структура бизнес-плана и содержание основных разделов.
87. Методики разработки бизнес-планов. Программные средства разработки бизнес-планов.
88. Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом.
89. Значение функции «организация» в менеджменте. Понятие «организационной культуры». Имидж менеджера и организации.
90. Особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе: дивизиональные и адаптивные структуры управления.
91. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.
92. Практическое значение мотивации в менеджменте.
93. Понятие регулирования и контроля в менеджменте. Прогностический характер процесса регулирования.
94. Управление по отклонениям. Контроль и контроллинг.
95. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации.
96. Проблемы межличностных отношений в трудовом коллективе.
97. Управление изменениями через формирование новой корпоративной культуры.
98. Характеристика основных факторов эффективности менеджмента.
99. Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности менеджмента.
100. Принципы и правила планирования.
101. Метод структурированного внимания и горизонты планирования.
102. Система планирования на основе метода структурированного внимания.
103. Способы повышения личной эффективности.
104. Работоспособность человека и биоритмы. Влияние суточных ритмов на распределение рабочей нагрузки.
105. Специфические характеристики, присущие любому проекту.
106. Виды эффективности проекта.
107. Основные принципы анализа эффективности проектов.
108. Основные принципы формирования команды проекта.
109. Примерный состав команды проекта
110. Основные критерии эффективности проектов.

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Описать цели в предложенных примерах по 11 признакам классификации. Заполнить табл.1

Таблица 1

Характеристики целей, установленных в примерах

	Признаки классификации	Пример 1	Пример 2	Пример 3
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				

10.				
11.				

**Пример 1.** Михаил Прохоров хочет вернуться в «Норникель». Вчера его группа «Онэксим» потребовала созыва внеочередного собрания акционеров «Норникеля», чтобы предприниматель смог ввести кандидатов в совет директоров компании. Это означает, что Прохоров не собирается продавать долю в «Норникеле» Владимиру Потанину, считают эксперты.

Группа «Онэксим» Михаила Прохорова потребовала от совета директоров «Норникеля» созыва внеочередного собрания акционеров, сообщил вчера «Норникель». *Цель собрания — переизбрание совета директоров.*

Нынешний состав совета акционеры «Норникеля» выбрали только в июне. Он состоит из независимых директоров и представителей «Интерроса» (всего девять человек). Михаил Прохоров, входивший в этот орган с 2003 г., на этот раз не оказался даже в числе кандидатов в директора. Выход Прохорова из совета «Интерроса» весной объясняли договоренностями партнеров о разделе бизнеса.

<http://www.bankpress.ru/archive/5101142.html>

**Пример 2.** Интертех приступил к созданию единой концепции классификации и кодирования материально-технических ресурсов (МТР) Норникеля. *Цели плана — повышение управляемости материально-техническими ресурсами на основе создания единого классификатора МТР; объединить материальные потоки организации и в будущем охватить головной офис, все филиалы и ДЗО Норникеля.*

В пределах текущего, 1-го этапа, плана будет разработан корпоративный стандарт и методика классификации. На основе общероссийских классификаторов и корпоративных требований создана единая централизованная база данных МТР организации. В процессе внедрения предусмотрена нормализация и структуризация более 250 тыс. записей номенклатурного справочника Норникеля, включая устранение ошибок и дублей, неполноты информации, классификации и стандартизации записей, их подготовка к выгрузке в специализированное программное обеспечение.

Интертех разработает Регламент работы служб и подразделений Норникеля с единой системой. В плане — семинары по использованию ЕС МТР, подготовка и обучение пользователей и специалистов, организация оперативной технической и информационной поддержки пользователей. Реализация данного графика будет способствовать оперативному проведению заявочной кампании и консолидации закупок для филиалов, снижению избыточных остатков МТР на складах, повышению управляемости и мобильности движения МТР по корпорации.

[http://gohon.ru/main/p2\\_articleid/6211](http://gohon.ru/main/p2_articleid/6211)

**Пример 3.** Агентство занятости населения администрации Красноярского края 12 февраля подписало соглашение о сотрудничестве с Заполярным филиалом ГМК «Норильский никель». *Цель соглашения — укрепление партнерства в сфере социально-трудовых отношений и обеспечение стабильной работы местного рынка труда.* Основные направления совместной работы: профориентация молодежи, подбор персонала; переобучение и профессиональная подготовка кадров. Подписи под соглашением поставили директор Заполярного филиала «Норникеля».

Заполярный филиал «Норникеля» крупнейший работодатель на территории региона; работа с ним должна быть четко налажена. Речь идет о трудоустройстве местного населения, но по мере необходимости будут привлекаться кадры из других территорий края. «Норникель» в Красноярском крае надолго, и компания осознает свою ответственность за благополучие жителей города, в том числе и в вопросе трудоустройства.

<http://www.kanal7.ru/arch/ob.html><sup>1</sup>

### Методические указания к выполнению задания 1

Миссия организации формулирует ее главное предназначение в обществе, смысл функционирования организации, ее мировоззрение и специфику<sup>2</sup>.

Цели организации переводят миссию на определенные, конкретные, измеримые условия. Как правило, цели организации связаны с рынками, изделиями, нововведениям, производительностью, качеством, финансами, доходностью. Классификация целей позволяет рассмотреть разнообразие целей по следующим основным важным критериям:

1. По содержанию
2. По периоду установления
3. По приоритетности
4. По измеримости
5. По характеру интересов (среде)
6. По повторяемости
7. По временному периоду
8. По функциональной направленности
9. По стадии жизненного цикла
10. По иерархии организации
11. По масштабу.

### Задание 2.

Определить соответствие формулировки целей, сформулированных в задании принципам. Скорректировать формулировку целей в задании.

Результаты анализа отобразите в таблице 2 с использованием следующих символов, где: х — цель не соответствует данному критерию; v — цель соответствует данному критерию? — сложно сказать, соответствует ли цель данному критерию.

Скорректировать формулировки целей.

Таблица 2

### Соответствие формулировок целей принципам

Направление и цель	Конкретность	Измеримость результатов	Достижимость	Соответствие	Определенность
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

**Описание ситуации.** Для предприятий, работающих в разных секторах экономики, их собственниками определены следующие направления: 1. Увеличить прибыльность компании. 2. Повысить уровень обслуживания клиентов. 3. Улучшить управленческие навыки менеджеров среднего звена. 4. Сократить общие эксплуатационные затраты. 5. Расширить клиентскую базу. 6. Минимизировать объем брака и отходов производства. Эти направления определяют вектор развития; ниже приведены примеры целей, сформулированных менеджерами этих предприятий в данных направлениях:

1. Сократить расходы на оплату незапланированных работ. 5

<sup>1</sup> Практический менеджмент: Учеб. пособие/Под общ. ред. Э.М.Короткова. М., 2010 (CD-R).

<sup>2</sup> Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие. М., 2009, с.82.

2. Обеспечить обратную связь, добившись, чтобы на 80% писем, поступающих от клиентов, ответы давались в течение двух дней с момента их получения.
3. До конца сентября 2009 года согласовать, определить и зафиксировать в письменном виде по три конкретные задачи для каждого сотрудника подразделения.
4. Сократить транспортные затраты на 50% по сравнению с предыдущим годом (конец этого месяца).
5. Найти больше клиентов.
6. До конца года (31.12.2009) существенно сократить объем отходов производства.

### Методические указания к выполнению задания 2

Помимо критериев (см. задание 1) для целеполагания важно, чтобы цели были настолько оперативными, насколько это возможно. То есть цели должны включать в себя временные рамки, быть измеримы, определяемы и реалистичны.

Для этого к формулировкам целей применяют критерии.

**SMART / SMARTER** (в пер.сангл SMART умный) — это мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач. Первое известное использование термина упоминается в работе Пола Мэйра (Paul J Meyer) в 1965 и позже в ноябре 1981 в работе Дж. Дорана<sup>3</sup>.

Нет чёткого мнения, сколько должно быть критериев: пять или семь. Обычно принимаются следующие значения:

1. Specific (Конкретный)
2. Measurable (Измеримый)
3. Attainable (Распределённый)
4. Results-oriented (Ориентированный на результаты)
5. Target dates «Ограниченный во времени»<sup>4</sup>.

Таблица 3

#### Принципы SMART

Буква	Значение	Пояснение
S	Specific (Конкретный)	Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия».
M	Measurable (Измеримый)	Объясняется в чем будет измеряться результат. «Сколько вешать в граммах?»(С). Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года».
A	Attainable (Достижимый, распределённый)	Объясняется за счёт чего планируется достигнуть цели. И возможно ли её достигнуть вообще? Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества». А вот совершить кругосветный круиз на резиновой уточке вряд ли удастся.
R	Results-oriented (Ориентированный на результаты, актуальный. С этой точки зрения, цели должны: <ul style="list-style-type: none"> <li>• способствовать развитию миссии организации,</li> </ul>	Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо. Например, если брать «сокращение штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на

<sup>3</sup> Doran. G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Review. — Volume 70, Issue 11(AMA FORUM). P. 35-36.

<sup>4</sup>Kiniicki A. Management: a practical introduction. 5<sup>th</sup> ed. N.Y., 2011, P.147-148.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• иметь соподчиненность по иерархии,</li> <li>• не противоречить друг другу по горизонтали,</li> <li>• быть непосредственно связанными с уровнем вознаграждения работников.</li> </ul>	80 %» в качестве отдельной подзадачи, которая также ставится по SMART, то сотрудников можно не увольнять, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести компании доход, а не просто экономию. Если брать страховую компанию, то вместо увольнения, сотрудникам можно предложить продолжить работу в качестве агента, либо не расходовать средства на автоматизацию, а просто увеличить норму выработки.
T	Target dates (Ограниченный во времени)	Определение временного триггера/промежутка по наступлению/окончанию которого должна быть достигнута цель (выполнена задача). Например, «К окончанию второго квартала следующего года увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества».

### Задание 3.

#### Разбор кейс-ситуации: «Квартирный вопрос».

Вот уже десять лет будни Ирины Петровны Орловой начинались одинаково. Пробираясь на работу по бесконечным московским пробкам, она думала о своей компании. Десять лет — срок немаленький, за это время основанная Орловой софтверная фирма «ИПО-софт» сделала большой рывок, но в лидеры так и не выбилась, застряла в середнячках. Клиентов у нее было не так чтобы много, но все — крупные и уважаемые.

Мысли Ирины Петровны последние дни постоянно возвращались к финансовой стороне бизнеса. Снижение прибыльности компании она связывала исключительно с расширением штата. Однако, ознакомившись с выкладками финансистов, Орлова поняла: дело не только в этом — и, поразмыслив, решила перейти к активной борьбе за показатели.

#### **Бомба замедленного действия**

Войдя в офис, Ирина Петровна бросилась к телефону. — Коля, зайди. Есть вопрос, — прокричала она в трубку.

Чтобы попасть в кабинет генерального директора, Николаю Виданову, руководителю отдела разработки и тестирования, нужно было проделать длинный путь. Сначала — подняться на несколько этажей, затем пройти длинными разветвленными коридорами и, наконец, пересечь маленький предбанник, в котором царствовала дородная секретарша Дуняша, охранявшая покой Ирины Петровны.

— Ты куда? — грозно пробасила Дуняша. Николай кивнул в сторону кабинета Орловой: — Вызвала. Дуняша тут же ретировалась.

— Садись, — буркнула Орлова, даже не взглянув на вошедшего сотрудника. Николай послушно сел на мягкий диван у двери — подальше от директорского стола.

— Я тут изучила отчет по расходам и доходам за прошлое полугодие и пришла в ужас, — еле слышно произнесла Ирина Петровна.

Николай напрягся. За вкрадчивым вступлением непременно должен был последовать взрыв. О такой манере Орловой вести важные разговоры знали даже рядовые сотрудники и за глаза называли начальницу Бомбой. Хотя дело было не только в этой привычке: взрывной характер Ирины Петровны проявлялся по-разному. Например, она с завидной регулярностью и столь же завидной непредсказуемостью пыталась внедрять самые неожиданные управленческие идеи. Порой доходило до абсурда: то она заказывала каким-то сочинителям гимн компании, и все пели его в начале рабочего дня, то вводила дресс-

код и заставляла женщин одеваться в синие юбки и белые блузки. К счастью, такие нововведения держались не дольше месяца — Орлова и сама понимала их бесперспективность и спускала все на тормозах.

— Смотри, — продолжала Ирина Петровна, — за полгода наши проекты принесли нам всего пять миллионов рублей. При этом за аренду мы выложили миллион, на зарплаты ушло около трех. Я уж молчу про накладные. Эта сумма уже перекрывает положенные лимиты по бюджету. Вот так, Коля, — у нас убытки.

Николай слушал и гадал: к чему она клонит? Он был почти уверен, что Орлова заговорит о снижении зарплат. Но, как ни странно, его прогнозы не оправдались.

— Я тут проанализировала рентабельность каждого из наших проектов и вывела усреднённый показатель. И поняла, что нас топят.

— И что, Ирина Петровна?

— Аренда!

— Аренда? — удивился ничего не понимающий Николай.

— Именно! Ты знаешь, сколько денег уходит на помещение для твоего отдела?

Вопрос застал Николая врасплох: в его обязанности не входило следить за финансами компании.

— Не в курсе, честно говоря, но надо думать, сумма приличная, — пожал плечами Николай.

Орлова одним движением руки сгребла со стола бумаги и подошла к Николаю.

— Сумма заоблачная. В месяц на твое помещение у нас уходит сто тысяч. Это шестьдесят процентов всех расходов на аренду.

— Ну что ж поделать.. — Николай отвел взгляд от лица нависшей над ним начальницы. — Отдел растёт, места нам надо много. Если вы помните, это помещение мы брали с прицелом на будущее. На каждый проект нам надо по пять сотрудников. Умножаем на количество проектов и получаем нехватку персонала. Так что нам нужно не комнаты уменьшать, а новых людей набирать.

— Ну об этом сейчас не может быть и речи. А пока знаешь что? — Орлова снова вернулась за стол. — Я тут подумала и приняла непростое, но единственно верное решение.

Николай опять вспомнил о зарплате, о недавно заказанной новой машине и о кредите на квартиру. Как же быть, если Орлова урежет финансирование?

— Надо пересмотреть концепцию работы твоего отдела. Николай даже вздрогнул от неожиданности. — Что значит «пересмотреть концепцию»?

— То и значит, Николай, то и значит. — Орлова грозно сдвинула брови, ожидая сопротивления подчиненного. — Я решила перевести всех твоих программистов на домашнюю работу.

— То есть они не будут приходить в офис? — с подозрением уточнил Николай. — Именно так. Теперь их офис будет дома.

### **В тесноте да не в обиде**

Собрать разработчиков и тестировщиков в одном месте и в одно время было чрезвычайно сложно. И Николай подошел к делу основательно. За неделю до назначенной даты он разослал подчиненным информационное письмо: «Уважаемые коллеги! В следующую пятницу в 12:00 состоится общее собрание сотрудников отдела разработки и тестирования. Вопрос, который будет обсуждаться, касается каждого. Поэтому очень прошу всех явиться. Надеюсь на ваше понимание!»

Николай несколько раз перечитывал свое послание, каждый раз что-то менял, удалял или добавлял. То ему казалось, что письмо получилось чересчур неформальным, то, наоборот, слишком официальным. Он боялся, что сотрудники его неправильно поймут и не придут на собрание. Но его опасения не подтвердились. Войдя в назначенный день в переговорную, Николай не поверил своим глазам: в маленькой комнатке теснились все его

подчиненные. Стульев всем не хватило, и многие сидели на подоконниках или стояли, прислонившись к стене. Переговорная гудела: люди гадали, о чем, собственно, пойдёт речь. Со всех сторон слышалось одно и то же - уволят без выходного пособия.

Через пять минут в комнату вошла Ирина Петровна, сопровождаемая верной Дуняшей, заняла место во главе стола и одарила всех поистине голливудской улыбкой. Николай садиться не стал, остался стоять у двери, и в его кресло села Дуняша — достала пухлый блокнот и приготовилась вести протокол. Воцарилась тишина.

— Да, — протянула Орлова, оглядывая присутствующих, — никогда мы еще не собирались здесь в таком составе. Но, как говорится, в тесноте да не в обиде.

Программисты неуверенно хихикнули.

— Вы все получили уведомление о сегодняшнем собрании еще на прошлой неделе, — продолжила Ирина Петровна. — Мы оповестили вас заранее, потому что знаем, как много у вас работы. И я рада, что вам удалось высвободить время и прийти на нашу встречу. Так что давайте сразу перейдем к делу. Николай, начинай.

К такому повороту событий Николай готов не был: он считал, что объявление о переходе на надомную работу должна сделать Орлова, а он бы взял на себя все технические вопросы.

— Гм, да. Так вот, значит.. — пытался подобрать нужные слова Николай. — Друзья, мы собрались тут вот по какому поводу. Цены на недвижимость в городе растут сумасшедшими темпами, а вместе с ними и затраты на аренду. Из-за этого наши проекты оказываются нерентабельными. Финансисты подсчитали, что мы ушли в минус. Если говорить языком экономической теории..

— Николай, — перебила его Орлова, — я думаю, ребятам это не очень интересно. Давай по сути. «Сама бы по сути и говорила, почему я должен за нее отдуваться?!» — подумал Николай.

— В общем, да, — сказал он вслух. — Не это главное. Суть в том, что мы..

— Закрываемся, что ли? — выкрикнул кто-то из программистов.

— Мне это писать, Ирина Петровна? — шепотом спросила Дуняша. Орлова покачала головой.

— Никто не закрывается, — ответила она за Николая. — Просто мы решили перенести ваши рабочие места из офиса к вам домой.

— Проще говоря, — подытожил Николай, — теперь вам не придется каждый день ездить в офис. Будете работать дома, раз в две недели — приезжать на планерки, а в конце месяца — за зарплатой и премией.

Поймав удивленные взгляды программистов, Орлова кивнула: да, мол, все так и есть.

По рядам пронесся вздох облегчения, многие радостно заулыбались. Но нашлись и недовольные — в основном люди семейные. Они уже рисовали себе ужасающие картины: постоянный шум, крики, плач; дети вешаются на руки, не дают работать; жена отправляет в магазин..

— А можно вопрос? — не выдержал кто-то из семейных. — Как мне работать дома, если у меня там двое маленьких детей? Я не могу себе этого даже представить.

— Ребят, мы все понимаем, поэтому не будем перегружать вас работой, — ответил Николай. — А другие, значит, будут пахать за двоих? — подал голос молодой человек с серым уставшим лицом.

— Нет, ну что вы, друзья, — вступила в разговор Орлова. — Николай совсем не это имел в виду. Распределение задач будет равномерным. Нагрузка на проектах у всех останется прежней, ну и, конечно, зарплата ни в коем случае не уменьшится. Просто теперь мы будем в контрактах и графиках проектов немного сдвигать сроки.

— А, ну это понятно — одобрительно закивали программисты.

— Итак, мои дорогие, завтра утром вы все принесете Николаю заявление о переходе на домашнюю работу, — подвела итог заметно повеселевшая Орлова. — И с первого числа будете приходить в офис всего три раза в месяц. Если появятся вопросы — милости прошу к Николаю.

**Что поделаешь, Коля..**

— Катастрофа! — надрывалась Орлова. — Просто катастрофа! — Что такое, Ирина Петровна? — удивился Николай.

— Мне только что звонил этот псих! — Орлова многозначительно вздернула брови, но, не встретив понимания Николая, уточнила: — Грызунов из «Сибугла». У них наша система полетела. Все проводки за два дня поудалялись.

— Опять, небось, тестировщики напортачили, — предположил Николай.

С тех пор как все стали работать дома, прошло три месяца. И все это время Николаю приходилось решать постоянно возникающие проблемы. Сначала нужно было придумать, как передавать сотрудникам задания по проектам, потом — как координировать их работу. Но труднее всего оказалось наладить связь между программистами и тестировщиками. Тут доходило до смешного. Программист писал скрипт, потом сам проверял корректность его работы. Если он замечал какие-нибудь неполадки в программе, то сразу же отправлял письмо на общий адрес тестировщиков: мол, кто первый увидит, того и работа. В итоге за дело брались два-три человека, а то и больше. Выяснив причины «бага», они отправляли заключение программисту. Не раз и не два тестировщики делали разные, а то и вовсе противоречащие друг другу выводы. Тогда программист, теряясь в догадках, пытался самостоятельно докопаться до сути. В итоге все друг с другом переругались и в компании начались разброд и шатание.

— У них там потеряны важные проводки первички за два дня с иностранным клиентом, — продолжала Орлова. — Главбух на ушах, финансовый уже собирает распечатанные первичные документы, чтобы по крупницам вводить данные в систему.

— А бэк-ап у них за какое число?

— Что? При чем тут бэк-ап? Не умничай! — взвилась Орлова. — Проводки у них потеряны безвозвратно, и точка.

— Я недавно разговаривал со своими ребятами, — заступился за подчиненных Николай. — Они как раз по этому проекту отчитывались. Там все было в норме, только сроки слегка поплыли. Я, конечно, не успеваю за всем следить сам, но ребята проверенные, я им доверяю.

Орлова неожиданно сникла и села на диван рядом с Николаем. В нос ему ударил тяжёлый запах духов.

— Коля, — тихо произнесла Ирина Петровна, глядя куда-то в сторону, — по-моему, мы с тобой промахнулись с домашней работой. Давай сейчас проверим, как они там трудятся, а потом подумаем, как нам быть.

— Давайте, — кивнул Николай. — А что с «Сибуглом»?

— С этими я разберусь сама. Скажу, что устраним все недочеты за свой счет. Что поделаешь, Коля..

**А дома лучше**

Николай один за другим набирал номера подчиненных. Почти все оказались дома. Не было Петра Журова (он, по словам матери, вышел в магазин за продуктами) и Виктора Мухина — тестировщика, который работал с модулем расчета, внедренным в «Сибугле». «Под «мухой» наш Мухин», — определил Николай.

К вечеру он собрал полное досье на своих сотрудников. Получалась очень интересная картина. Почти все работают как проклятые. Не спят, не едят. Перекуров никаких. А сроки все время сдвигаются — за три месяца ни один проект не закрылся в оговоренный срок. И у всех были какие-то отговорки. Зато, когда речь заходила о зарплате, они вспо-

минали, в каких тяжелых условиях работают (семья, дети, домашние животные), и просили не забывать о бонусах.

На следующее утро Николай снова отправился к Орловой. — Я вчера обзвонил..

— погоди, Коля. Выслушай сначала меня, — перебила его начальница. — Грызунову не удалось забить в систему первичку и провести ее повторно. Без этих документов их итальянцы отказываются оформлять какие-то бумаги. Получается замкнутый круг. Устное обещание устранить все недочеты за наш счет Грызунова не устраивает, и акт приемки он не подпишет. Короче, если мы не устраним проблему с софтом за два дня, они выставят нам претензию на круглую сумму. Потому что для них это несколько миллионов рублей потерянной выгоды и ущерб коммерческой репутации.

— За два дня? — переспросил Николай. — Да это практически нереально, тем более с удаленными сотрудниками.

— Вот! — Орлова многозначительно подняла указательный палец. — Именно! Значит, надо возвращать часть программистов в офис. С завтрашнего дня. Другого выхода нет.

— Сложновато это будет, Ирина Петровна. Да и куда их сажать? Места уже нет. Мы и сами друг у друга на головах сидим. Помещение-то мы сдали.

— Надо, Коля, надо. Рассади их как хочешь. Часть все равно у клиента будет тусоваться.

Вернувшись к себе, Николай быстро набросал письмо: «Друзья мои, у нас срывается очень серьезный проект. Чтобы предотвратить катастрофу, нам необходимо мобилизоваться и объединиться. Поэтому руководство компании призывает вас вернуться на свои рабочие места в офисе. Со своей стороны прошу вас сделать это завтра же. Благодарю за понимание».

Теперь возник вопрос, кому отправить это сообщение. «Мухин? — рассуждал Николай. — Его мне и даром не надо. Только волокитит. Комков? Этого обязательно — золотая голова. Кого еще?» Немного подумав, он вбил адреса четырех лучших сотрудников-ветеранов и нажал кнопку «Отправить». В этих людях Николай не сомневался: они работали в компании с момента ее основания и никогда никого не подводили.

Не прошло и десяти минут, как телефон вздрогнул от входящего звонка. — Слушаю, — поднял трубку Николай. — А, Сергей, привет. Получил письмо? Ну?

— Я готов, — ответил Сергей Громкин. — Даже рад, если честно. Неудобно мне дома: работать надо, а получаются всякие пеленки и домашние дела. «Так, с Громкиным все о'кей», — подумал Николай и, не дожидаясь откликов остальных программистов, набрал телефон Комкова. На том конце провода что-то звякнуло, грохнуло и наконец раздался человеческий голос:

— Марсиане приветствуют вас!

— Комков, ты пьяный что ли?

— Коль, я трезв, как стеклышко.. Прочитал я твое письмо. Выйти, к сожалению, не смогу.

— Это еще почему?

— Не хочу, — просто ответил Комков. — Мне дома нравится работать. Не надо в пробках торчать по полдня. Да и вообще одни сплошные плюсы. Не, не буду я возвращаться в офис.

— Я тебя уволю — и сиди дома! — сорвался Николай.

— Увольняй, Коль. — Комков был совершенно спокоен. — Я с полпинка работу найду. А ты чего делать будешь? Я с тобой уже сколько лет работаю? Десять. Понял? А эти молодые новые, чего ты от них добьешься? Вот и подумай, прежде чем увольнять.

Похожий разговор состоялся у Николая и с Мулисом — тот тоже наотрез отказался выходить в офис. До четвертого сотрудника Николай так и не дозвонился. В итоге на работу должен был выйти только Громкин. Искать кого-то еще смысла не было: остальные

программисты действительно работали в компании недавно и в сжатые сроки с таким ответственным заданием ни за что бы не справились.

«Зачем она всех программеров из офиса выставила? У нее, видишь ли, прогрессивные идеи, а мне расхлёбывай!» — сокрушался Николай.

«Отказались выходить на работу?! Это уже ни в какие ворота не лезет! — негодовала Орлова. — И это наши лучшие кадры, наша опора! Совсем распустились, сидя по домам. Да, не могут наши люди без постоянного надзора. Чуть дашь слабину — и все, полный привет. Да и сама я хороша. Решила на аренде сэкономить! А вышло что? Полный провал. А ведь какая идея была! Гениальная. Беспроектная практически. Наверное, я плохо подготовилась к такому ответственному делу. Разогнала народ по домам — и все. А надо было придумать, как их мотивировать, как контролировать процесс. Что же еще я сделала не так? Почему все пошло наперекосяк? В чем я ошиблась? И что же мне делать сейчас — и с сотрудниками, и с “Сибуглом”, и вообще..»

*Вопросы:*

1. Как Вы можете охарактеризовать руководителя компании Ирину Орлову?
2. Сколько лет она руководит компанией? Стала ли она лидером в своей отрасли?
3. Как Орлова принимала управленческие решения?
4. В чем проявлялась непредсказуемость ее характера, импульсивность?
5. Как принималось Орловой решение о переходе сотрудников на «домашний офис»?
6. Что нужно было предпринять руководству, чтобы переход на домашний офис был успешным?
7. Какие просчеты были допущены в решениях по мотивации и стимулированию сотрудников в новых условиях?
  - Какая система оплаты была разработана? Была ли продумана эта система оплаты и обсуждена с сотрудниками?
8. Все ли сотрудники имеют возможность работать удаленно? Обсуждалось ли это с ними?
9. Была ли разработана (или существовала) какая-либо система контроля за деятельностью удаленных сотрудников? Как вообще осуществлялась функция контроля выполнения заданий?
10. Считаете ли Вы, что работа на дому является проверкой на эффективность, ответственность, результативность?
11. Что Вы можете предложить Орловой? Как «выруливать» из сложившейся ситуации и какие решения следует принять?

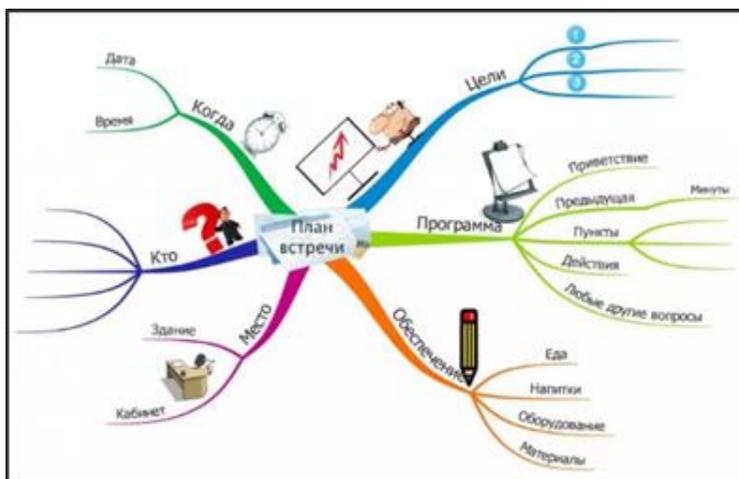
2. Как можно рассчитать загруженность того или иного сотрудника?
3. Умеете ли вы говорить нет, и как часто вы это делаете, если умеете?

**Задание 4.**

Продиагностируйте любую проблему, с которой вы столкнулись через призму типичных преград (технические ошибки, внешние факторы и психологические препятствия) на пути эффективного планирования времени

**Задание 5.**

Постройте интеллект карту получения образования в институте. Образец прилагается.



**Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ КОМПЕТЕНЦИИ УК-2**

1. Большим дублированием функций управления вследствие создания схожих по функциям отделов на различных уровнях управления характеризуется \_\_\_\_\_ организационная структура.

- 1) линейно-функциональная;
- 2) дивизиональная;
- 3) проектная;
- 4) функциональная.

2. В менеджменте под методами управления понимают способы воздействия...

- 1) объекта управления на подсистему управления;
- 2) объекта управления на субъект управления;
- 3) субъекта управления на объект управления;
- 4) субъекта управления на управляющую подсистему.

3. В процессе разработки управленческого решения этап сбора информации об управленческой проблеме и выявления ограничений для принятия эффективного решения подразумевает работу по...

- 1) изучению сущности проблемы и условий для разработки и реализации эффективного управленческого решения;
- 2) выявлению проблемной ситуации и постановке цели управленческого решения;
- 3) разработке плана и сроков реализации управленческого решения;
- 4) разработке и оценке альтернатив управленческого решения.

4. Совокупность стадий, которые проходит организация в период своего существования, называется \_\_\_\_\_ организации.

- 1) периодичностью;
- 2) сезонностью;
- 3) жизненным циклом;
- 4) развитием.

5. В состав управляющей подсистемы организации входят...

- 1) социальная и экономическая подсистемы;
- 2) производственная и экономическая подсистемы;
- 3) руководители и органы управления;
- 4) элементы иерархии организации.

6. В теории менеджмента методы прогнозирования подразделяются на...

- 1) простые и интегральные;
- 2) экономические и организационные;
- 3) количественные и качественные;
- 4) основные и производственные.

7. В теории менеджмента Файоль считается основоположником \_\_\_\_\_ подхода к управлению.

- 1) процессного;
- 2) ситуационного;
- 3) кибернетического;
- 4) целевого.

8. В теории менеджмента к составляющим категории «имидж руководителя» не относится...

- 1) профессиональная принадлежность;
- 2) стиль принятия решений;
- 3) внешний вид;
- 4) манера говорить, выражать мысли.

9. В теории менеджмента к принципам организации контроля относят...

- 1) фундаментальность;
- 2) относительность;
- 3) всеохватность;
- 4) многоаспектность.

10. В тех случаях принятия управленческого решения, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами, обычно применяются методы...

- 1) экспертных оценок;
- 2) математического моделирования;
- 3) теории игр;
- 4) информационного программирования.

11. Вероятностные управленческие решения руководителю приходится принимать преимущественно в условиях...

- 1) полной и достоверной информации;
- 2) плохо скоординированных управленческих действий;
- 3) слабой структурированности управления;
- 4) недостаточной и неполной информации.

12. Для небольшой фирмы, производящий один или несколько видов продукции или услуг, с точки зрения теории менеджмента наиболее приемлема \_\_\_\_\_ организационная структура.

- 1) линейно-функциональная;
- 2) дивизионная;
- 3) матричная;

4) неформальная.

13. Делегирование полномочий в теории менеджмента является составной частью процесса...

- 1) специализации;
- 2) централизации;
- 3) децентрализации;
- 4) дезинтеграции.

14. Для запрограммированных управленческих решений характерно наличие...

- 1) алгоритма;
- 2) шаблона проектирования;
- 3) экономико-математической модели;
- 4) прецедентов.

15. Для повышения эффективности принимаемых управленческих решений в организации систематически должна проводиться проверка...

- 1) уровня автоматизации производства;
- 2) коммуникационных возможностей подразделений;
- 3) исполнения управленческих решений;
- 4) знаний сотрудников.

16. Знаменитые «хотторнские эксперименты» проводил...

- 1) А. Маслоу;
- 2) Э. Мэйо;
- 3) Р. Оуэн;
- 4) М.П. Фоллет.

17. Использование математических моделей в принятии управленческого решения позволяет дать \_\_\_\_\_ характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения.

- 1) стоимостную;
- 2) количественную;
- 3) качественную;
- 4) многомерную.

18. К универсальным принципам управления, сформулированным А. Файолем, относится...

- 1) децентрализация;
- 2) подчинение личных интересов интересам организации;
- 3) делегирование полномочий;
- 4) личная культура руководителя.

19. К основным требованиям, предъявляемым к управленческим решениям, относится...

- 1) инерционность;
- 2) эргономичность;
- 3) динамизм;
- 4) правомочность.

20. К целям координации и регулирования деятельности в организации не относится...

- 1) установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов;
- 2) анализ использования ресурсов, достижения возможностей и целей развития организации;
- 3) корректировка направления и скорости развития отдельных структурных подразделений;
- 4) устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

21. К общим (универсальным) закономерностям управления можно отнести закономерность...

- 1) преимущественной эффективности сознательного планомерного управления;
- 2) консервативности управляемой системы по отношению к изменениям;
- 3) больших затрат ресурсов для эффективного управления;
- 4) преобладания управления над производством.

22. К показателям эффективности организационной структуры управления в менеджменте относят...

- 1) уровень оплаты труда аппарата управления;
- 2) наличие автономных рабочих групп в организации;
- 3) степень ее централизации и децентрализации;
- 4) развитость связей между уровнями и звеньями управления.

23. К внешним ситуационным факторам, влияющим на качество функционирования организации, относятся...

- 1) работники на испытательном сроке;
- 2) информационные потоки, направляемые во внешнюю среду;
- 3) конкуренты;
- 4) организационные структуры бизнеса.

24. К социально-психологическим методам управления можно отнести...

- 1) разработку положения об отделе стратегического планирования;
- 2) систему денежных штрафов;
- 3) издание методических указаний по выполнению;
- 4) медицинское обслуживание в организации.

25. К основным задачам деятельности менеджера в организации относится задача...

- 1) добиться устранения конкурентов на рынке труда экономическими методами;
- 2) организовать выпуск собственной продукции по минимальным ценам;
- 3) поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний;
- 4) осуществлять контроль за четким соблюдением режима рабочего дня.

26. К принципам управления, сформулированным Тейлором, относится положение...

- 1) «каждого человека, независимо от его квалификации, можно поставить работать»;
- 2) «чем больше рабочий работает, тем больше эффективность производства»;
- 3) «планирование, подготовку производства должны осуществлять инженеры, а собственно производить продукцию – рабочие»;
- 4) «необходимо поощрять определенную инициативу работников».

27. К экономическим методам управления организацией не относится...
- 1) формирование штатного расписания;
  - 2) балансовый метод;
  - 3) оценка риска;
  - 4) кредитная политика.
28. К требованиям, предъявляемым к управленческой информации, не относится...
- 1) оперативность;
  - 2) адресность;
  - 3) достоверность;
  - 4) динамизм.
29. Координационные действия по управлению производственно-хозяйственным механизмом в организации осуществляются посредством...
- 1) снижения затрат на производство и реализацию продукции;
  - 2) вынесения решения соответствующих вопросов на общее собрание акционеров этой организации;
  - 3) проведения совещаний, личных контактов между руководителями;
  - 4) внедрения эффективной системы премирования.
30. К конкретным функциям управления ресурсами в организации не относится функция управления...
- 1) маркетингом;
  - 2) информацией;
  - 3) финансами;
  - 4) запасами.
31. К конкретным функциям управления результатами деятельности организации в теории менеджмента относится...
- 1) координация;
  - 2) организация;
  - 3) управление качеством;
  - 4) инновации.
32. К видам каналов информации в организации не относятся (-сятся)...
- 1) глобальные информационные сети;
  - 2) структурные подразделения по разработке, созданию и обработке документов;
  - 3) письменные сообщения и указания;
  - 4) устная речь.
33. К представителям школы человеческих отношений можно отнести...
- 1) фон Бергаланфи, Друкера;
  - 2) Мейо, Ротлисберга, Маслоу, Макгрегора;
  - 3) Тейлора, Гантта, Гилбретов;
  - 4) Файоля, Муни, Вебера, Урвика.
34. Координацию деятельности подразделений организации с точки зрения теории и практики менеджмента осуществляют менеджеры...
- 1) начальники цехов;
  - 2) сотрудники отдела кадров;
  - 3) высшего звена;
  - 4) низшего звена.

35. Любые информационные системы управления с точки зрения теории менеджмента должны...

- 1) расширять спектр входящих в организацию информации;
- 2) повышать степень обоснованности принимаемых решений;
- 3) сокращать степень информационного разнообразия системы;
- 4) увеличивать скорость получения обратной информации в системе.

36. Логическая цепочка «вход-воздействие-выход-обратная связь-вход...» является отражением сути \_\_\_\_\_ подхода к управлению.

- 1) ситуационного;
- 2) системного;
- 3) синергетического;
- 4) административного.

37. Модель расчета точки безубыточности в менеджменте используется для...

- 1) оптимизации управленческих затрат организации;
- 2) определения оптимального плана;
- 3) определения точки уравнивания доходов и суммарных издержек;
- 4) определения максимальной прибыли организации.

38. Начальным этапом проверки исполнения управленческого решения должно быть...

- 1) планирование реализации решения на будущий период;
- 2) определение параметров функционирования организации, подлежащих проверке;
- 3) разработка вариантов корректировки управленческого решения;
- 4) измерение проверяемых процессов и явлений.

39. Набор поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению, организации и/или конкретной должности менеджера, в теории менеджмента обозначается термином...

- 1) «полномочия менеджера»;
- 2) «навыки менеджера»;
- 3) «оперативное управление»;
- 4) «роль руководителя».

40. Направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся особым комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами, в теории менеджмента называется термином...

- 1) «функциональное подразделение организации»;
- 2) «функция управления»;
- 3) «принцип управления»;
- 4) «задача управления».

41. Наиболее актуальным в условиях острой конкурентной борьбы фактором эффективности управления организацией является...

- 1) оптимальность использования материальных ресурсов;
- 2) экономия времени, скорости реагирования на изменение среды;
- 3) экономия материальных ресурсов;
- 4) экономия финансовых ресурсов.

42. Организационная структура, позволяющая быстро приспосабливаться к меняющимся внешним условиям и изменению целевых установок, в менеджменте называется...

- 1) линейной;
- 2) адаптивной;
- 3) виртуальной;
- 4) матричной.

43. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в менеджменте называется...

- 1) вариантом;
- 2) проектом;
- 3) прогнозом;
- 4) управленческим решением.

44. Определение принципов управления трудом рабочего на уровне цеха является достижением представителей школы...

- 1) административного управления;
- 2) научного управления;
- 3) поведенческих наук;
- 4) человеческих отношений.

45. Основными факторами формирования продуктовой организационной структуры являются...

- 1) географические регионы деятельности организации;
- 2) производственные и хозяйственные функции в организации;
- 3) группы покупателей продукции организации;
- 4) виды товаров и услуг, производимых организацией.

46. Основным содержанием долгосрочных планов в менеджменте является определение...

- 1) бюджета;
- 2) целей и стратегии;
- 3) механизмов регулирования;
- 4) тактики.

47. Основным принципом эффективного использования информационных ресурсов сети Интернет в деятельности организации является...

- 1) высокая стоимость услуг;
- 2) сужение обратной связи;
- 3) авторитетность, репутация источника информации;
- 4) достоверность информации.

48. При необходимости принять управленческое решение Вы...

- 1) взвесите положительные и отрицательные последствия по каждому варианту действий и примете решение по принципу «из двух зол меньшее»;
- 2) примете решение, исходя из рассуждений, основанных на собственном опыте;
- 3) будете руководствоваться «здравым смыслом» и прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях;
- 4) определите симптомы, ограничения и критерии оптимальности, по которым сравните различные альтернативы и выберете наилучшую.

49. Последователем Тейлора, разделявшим идеи технократического подхода к управлению, был...

- 1) Мэйо;
- 2) Форд;
- 3) Фоллет;
- 4) Адамс.

50. Права менеджера использовать определенные ресурсы организации, а также направлять усилия отдельных сотрудников на выполнение тех или иных задач, являются сутью термина...

- 1) «полномочия»;
- 2) «возможности»;
- 3) «делегирование»;
- 4) «власть».

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ КОМПЕТЕНЦИИ УК-3

1. Атмосфера в коллективе организации, обычаи, нравы, ожидания сотрудников с точки зрения теории менеджмента в совокупности формируют \_\_\_\_\_ организации

- 1) инфраструктуру;
- 2) культуру;
- 3) имидж;
- 4) факторы успеха.

2. В теории менеджмента неформальные коллективы отличаются от формальных, тем что...

- 1) формальные не имеют идейного лидера;
- 2) неформальные возникают стихийно, а формальные создаются специально для достижения поставленных целей;
- 3) неформальные долговечнее и надежнее формальных;
- 4) неформальные не носят конструктивный характер для организации.

3. Информация об исполнении команд и состоянии объекта управления, поступающая от него к субъекту управления, в менеджменте называется термином...

- 1) «коммуникационная сеть»;
- 2) «обратная связь»;
- 3) «прямая связь»;
- 4) «управленческое воздействие».

4. К методам и способам координационных действий в теории менеджмента следует относить...

- 1) разработку и апробацию системы вознаграждения;
- 2) прогнозирование и моделирование предполагаемых процессов;
- 3) сбор и анализ информации о состоянии внешней среды;
- 4) процессы согласования рабочих планов и графиков, внесения в них необходимых корректировок.

5. В случае возникновения у сотрудников организации трудностей в процессе реализации управленческих решений руководитель должен организовать использование такого метода управления, как...

- 1) организационный контроль;

- 2) беседа;
- 3) организационный инструктаж;
- 4) организационное распорядительство.

6. В теории менеджмента процесс столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия обозначают термином...

- 1) «проблема»;
- 2) «конфликт»;
- 3) «сопротивление»;
- 4) «оппозиция».

7. Для повышения эффективности действующей в организации системы стимулирования деятельности сотрудников руководитель должен преимущественно использовать \_\_\_\_\_ методы управления.

- 1) технико-экономические;
- 2) экспертные;
- 3) организационно-распорядительные;
- 4) социально-психологические.

8. Для того, чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами, также следует...

- 1) хорошо знать потребности подчиненных;
- 2) иметь дополнительные источники информации в коллективе;
- 3) улучшать морально-психологический климат в коллективе;
- 4) иметь систему жесткого контроля.

9. Деловые игры следует отнести к \_\_\_\_\_ методам управления в менеджменте.

- 1) социально-психологическими;
- 2) социологическим;
- 3) финансовым;
- 4) экономическим.

10. Коллегиальные управленческие решения согласно теории менеджмента принимает...

- 1) весь коллектив организации;
- 2) совокупность рабочих организаций;
- 3) группа специалистов;
- 4) группа консультантов.

11. К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы...

- 1) приобретения;
- 2) безопасности;
- 3) подчинения;
- 4) сопротивления.

12. К формам нематериального стимулирования относится (-ятся)...

- 1) подарок;
- 2) надбавка за стаж;
- 3) комиссионные;
- 4) премия.

13. Компромисс как способ разрешения конфликта необходимо использовать в случае, когда...

- 1) важное значение имеет фактор популярности решения конфликтной ситуации;
- 2) отсутствует механизм коллективного принятия решения по данной проблематике;
- 3) нет четкого анализа конфликтной ситуации и ее причин;
- 4) причина конфликта носит временный характер и необходимо погасить эмоции его участников.

14. Метод мозгового штурма в принятии управленческого решения ориентирован на...

- 1) применение психологических техник воздействия на принимающих решение;
- 2) коллективную выработку творческих идей;
- 3) выработку специалистами творческих идей при помощи ассоциаций;
- 4) разработку детального алгоритма процесса решения проблемы.

15. Мотивация как комплекс мероприятий в процессе управления и организации персонала не вызывает с его стороны...

- 1) выполнения работ в больших объемах;
- 2) инициативности;
- 3) управленческого воздействия;
- 4) качественного выполнения работ.

16. Одним из действий при управлении конфликтом в организации является...

- 1) установление причины;
- 2) поиск виновных;
- 3) анализ внешней среды;
- 4) столкновение интересов.

17. Основным отличием искусства управления группой от искусства управления человеком вообще является необходимость...

- 1) составлять план действий;
- 2) иметь авторитет;
- 3) учитывать интересы каждого члена группы;
- 4) иметь управленческое образование.

18. Повышению эффективности коммуникационного процесса в большей степени способствует...

- 1) латеральное мышление;
- 2) барьер коммуникационного процесса;
- 3) регулирование информационных потоков;
- 4) документальное сопровождение.

19. Процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий называется \_\_\_\_\_ полномочий.

- 1) делегированием;
- 2) распределением;
- 3) декомпозицией;
- 4) конкретизацией.

20. Процесс мотивации труда в организации не включает в себя...

- 1) подарки, полученные сотрудниками за участие во внутрифирменных соревнованиях;
- 2) прямое стимулирование;
- 3) ценностное мотивирование;
- 4) сдельную оплату труда работников, временно привлеченных со стороны.

21. Продуктивный (конструктивный) конфликт в организации характеризуется как конфликт, нацеленный на...

- 1) победу в конфликте;
- 2) решение задач управления;
- 3) изменение точки зрения участников конфликта;
- 4) снятие, разрешение конфликтной ситуации до прямого столкновения интересов.

22. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации в теории менеджмента называется термином...

- 1) «стимулирование»;
- 2) «мотивация»;
- 3) «наставление»;
- 4) «ориентирование».

23. Рациональное использование рабочего времени руководителя как процесс не включает...

- 1) популяризацию реализуемых решений в коллективе;
- 2) контроль, учет и анализ результатов затрат рабочего времени прошлых периодов;
- 3) делегирование полномочий;
- 4) составление оперативных планов работы самого менеджера и коллектива.

24. Разработка теории мотивации является достижением...

- 1) административной школы управления;
- 2) школы поведенческих наук;
- 3) школы научного управления;
- 4) количественной школы управления.

25. С точки зрения теории менеджмента к участникам конфликта в организации не относятся лица...

- 1) препятствующие решению проблем;
- 2) принимающие решения;
- 3) уклоняющиеся от прямого столкновения интересов;
- 4) потребляющие продукт, производимый организацией.

26. Ситуация в организации, когда фактически конфликта еще не существует, но существуют вероятные (потенциальные) источники конфликта, в теории менеджмента называют «\_\_\_\_\_ конфликт».

- 1) очевидный;
- 2) перманентный;
- 3) осознаваемый;
- 4) латентный.

27. Содержательные теории мотивации основаны на анализе...

- 1) предпочтений в развитии персонала;
- 2) конечного состояния организации или желаемого результата ее деятельности;
- 3) причин объединения людей в организации;
- 4) потребностей человека.

28. С точки зрения теории менеджмента менеджер должен видеть в конфликте, протекающем в его организации, ....

- 1) возможный стимул к изменениям;
- 2) разрушительное неуправляемое явление;
- 3) рядовое, малозначительное событие;
- 4) способ обеспечить себе продвижение по карьерной лестнице.

29. Теории мотивации в менеджменте подразделяются на две категории...

- 1) системные и процессуальные;
- 2) сущностные и формальные;
- 3) организационные и процессуальные;
- 4) содержательные и процессуальные.

30. Улучшение условий труда и быта работников предприятия характеризует \_\_\_\_\_ эффективность менеджмента.

- 1) технологическую;
- 2) социальную;
- 3) мотивационную;
- 4) социологическую.

31. Условием возникновения конфликта является наличие...

- 1) конфликтной ситуации;
- 2) оппонентов;
- 3) стресса у сотрудников;
- 4) объекта конфликта.

32. Элементом эффективного коммуникационного процесса не может являться...

- 1) совокупность символов;
- 2) дешифровка информации;
- 3) посредник;
- 4) шум.

33. Эффективные коммуникации в организации выстраиваются по принципу...

- 1) близости доступа и обработки информации различных видов и источников;
- 2) сокращения затрат времени на организацию коммуникации;
- 3) сужения обратной связи;
- 4) дублирования полномочий и сфер деятельности.

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

- 1) приемлемо для большинства людей;
- 2) соответствует морали большей части общества;
- 3) не противоречит концепции равных возможностей;
- 4) законно.

35. Эффективность управления организацией в теории менеджмента наиболее точно отражает фактор...

- 1) большего приращения запросов, ресурсов, потенциала предприятия по сравнению с аналогичным периодом;
- 2) получения лучшего финансового результата деятельности по сравнению с аналогичным периодом;
- 3) получения дополнительных конкурентных преимуществ на рынке;
- 4) достижения поставленных целей в более краткие сроки и с наименьшими затратами.

36. В соответствии с теорией мотивации Герцберга к гигиеническим факторам относятся...

- 1) взыскания и премии по результатам работы;
- 2) продвижение по службе;
- 3) отношение с коллегами;
- 4) похвала на общем собрании перед коллегами.

37. Предварительный контроль на конкретном участке ведения работ предусматривает предупреждение нарушений установленных правил ведения работ и предшествует процессу...

- 1) реструктуризации бизнес-процессов;
- 2) анализа среды организации;
- 3) осуществления хозяйственных операций;
- 4) заключительного контроля.

38. Под превентивным управлением в менеджменте понимается...

- 1) устранение возможности и возникновения потенциальных проблем;
- 2) устранение отклонений в процессе управления;
- 3) изучение внутренних и внешних симптомов проблемы;
- 4) поиск возможных управленческих проблем.

39. Процесс определения эффективности управления организацией должен начинаться с процедуры...

- 1) определения ответственных на участках работ;
- 2) выборка критерия и показателей оценки эффективности;
- 3) определения всех затрат на реализацию управленческого решения;
- 4) выбора оптимального варианта управленческих действий.

40. Процесс определения направления развития организации и разработки практических мер для достижения целей организации в менеджменте называется...

- 1) проектированием;
- 2) футурологией;
- 3) планированием;
- 4) прогнозированием.

41. Под организационной структурой управления в менеджменте понимается...

- 1) система взаимосвязанных производственных подразделений, ориентированных на достижение целей деятельности организации;
- 2) совокупность самостоятельных элементов, находящихся между собой в экономических взаимоотношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого;
- 3) иерархическая совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в малоизменяющихся отношениях взаимного подчинения;

4) упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации системы.

42. Процесс, одной из основных составляющих которого является определение миссии, целей организации, называется...

- 1) детализацией целей;
- 2) планированием;
- 3) управлением;
- 4) прогнозированием.

43. Прогнозирование, планирование, организация, мотивация, принятие решений и контроль с точки зрения теории менеджмента в совокупности представляют собой \_\_\_\_\_ менеджмента.

- 1) функции;
- 2) работы;
- 3) задачи;
- 4) принципы.

44. Письменное или устное распоряжение руководителя, направленное на решение конкретной задачи, носящее характер предписания, называется в менеджменте...

- 1) «директива»;
- 2) «резолюция»;
- 3) «инструктаж»;
- 4) «приказ».

45. Работник транспортной службы организации выполняет частную функцию управления, которая определяется как...

- 1) производственный менеджмент;
- 2) инновация;
- 3) организация;
- 4) логистика.

46. Разновидностью текущего плана деятельности организации является...

- 1) план-проект;
- 2) годовой план;
- 3) инвестиционный план;
- 4) стратегический план.

47. Разработка и реализация управленческого решения в организации основывается на \_\_\_\_\_ подходе к управлению.

- 1) программно-целевом;
- 2) синергетическом;
- 3) интеграционном;
- 4) неформальном.

48. Соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию отражает \_\_\_\_\_ эффективность управленческого решения.

- 1) производственную;
- 2) экономическую;
- 3) общественную;

4) технологическую.

49. Согласно теории менеджмента постановку задачи при разработке управленческого решения в организации должен (должны) осуществлять...

- 1) вспомогательные работники организации;
- 2) специалисты подразделений организации-поставщика;
- 3) рабочие организации;
- 4) вышестоящий руководитель (орган управления) или трудовой коллектив.

50. Система связей и полномочий, объединяющая людей для достижения целей организации, в управлении называется термином...

- 1) «интегрированная система»;
- 2) «координация»;
- 3) «организационная структура»;
- 4) «организационная цель».

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ КОМПЕТЕНЦИИ УК-6

1. Ключевым элементом организации личной работы менеджера является...

- 1) наличие каналов эффективных коммуникаций внутри организации и с внешней средой;
- 2) организация работы членов подразделений;
- 3) рациональное использование рабочего времени;
- 4) мониторинг состояния дел в организации.

2. К основным составляющим имиджа менеджера относят...

- 1) деловую репутацию организации;
- 2) его национально-этническую, конфессиональную принадлежность;
- 3) внешний вид членов его команды;
- 4) манеру говорить, выражать мысли.

3. Деловыми качествами, относящимися к организаторским способностям руководителя, не являются (ются)...

- 1) знания и умение работать по приказу;
- 2) знание и умение использовать формы морального поощрения;
- 3) способность довести до подчиненного информацию;
- 4) способность повести за собой подчиненных при решении задач управления.

4. К основным требованиям, предъявляемым к модели поведения исполнителя управленческого решения, относится...

- 1) общительность;
- 2) самоограничение;
- 3) несклонность к риску;
- 4) стрессоустойчивость.

5. Критерием деятельности организации, позволяющим судить об эффективности менеджера, не является...

- 1) уровень удовлетворенности работников в результатах своего труда;
- 2) соотношение затрат на управление и прибыли;
- 3) изменение характеристик деятельности самой организации и ее результатов;
- 4) уровень заработной платы руководителя организации.

6. На практике под термином «лидерство» чаще всего подразумевают \_\_\_\_\_ лидерство.
- 1) деструктивное;
  - 2) конструктивное;
  - 3) формальное;
  - 4) неформальное.
7. Основной задачей самоменеджмента является...
- 1) мобилизация, организация применения своих возможностей;
  - 2) организация рабочего места;
  - 3) управление личным временем;
  - 4) создание имиджа.
8. Организация рабочего места (кабинета) менеджера как процесс обязательно включает...
- 1) организацию, оборудование зоны коллективного отдыха;
  - 2) оптимальное размещение средств связи и сбора информации;
  - 3) организацию места отдыха в течение рабочего дня;
  - 4) размещение личных предметов менеджера в рабочей зоне.
9. План работы менеджера на следующий рабочий день с точки зрения теории менеджмента рекомендуется составлять...
- 1) в первой половине рабочего дня;
  - 2) в любое свободное время в течение рабочего дня;
  - 3) в обеденный перерыв;
  - 4) в конце рабочего дня.
10. Под логикой управления в менеджменте понимается система...
- 1) принципов управления, описывающих процесс управления в данной организации;
  - 2) целенаправленных действий, осуществляемых в строго определенной последовательности в установленный период времени;
  - 3) функций управления, объединенных между собой специфическими для данной организации связями;
  - 4) философия управления, основанная на миссии управления и характеризующая задачи управления.
11. Самоменеджмент как совокупность знаний и умений управлять собой в качестве обязательных элементов не предусматривает...
- 1) умение грамотно и четко формулировать свои мысли, идеи;
  - 2) умение организовывать рабочее место;
  - 3) знание основ тайм-менеджмента;
  - 4) знание техники и технологии производства.
12. Усилия менеджера по улучшению своей деятельности в теории менеджмента обозначаются термином...
- 1) «менеджмент-маркетинг»;
  - 2) «PR-менеджмент»;
  - 3) «тайм-менеджмент»;
  - 4) «самоменеджмент».

13. С точки зрения менеджмента метод \_\_\_\_\_ в разработке управленческого решения основан на ряде кратких выступлений группы специалистов для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия.

- 1) Дельфи;
- 2) ключевых вопросов;
- 3) симпозиума;
- 4) деловых переговоров.

14. Среди представленных функций управления к частным можно отнести...

- 1) организацию;
- 2) мотивацию;
- 3) инновации;
- 4) планирование.

15. Среди наиболее распространенных способов планирования выделяют: способ планирования от достигнутого уровня, нормативное планирование и \_\_\_\_\_ планирование.

- 1) реактивное;
- 2) векторное;
- 3) адаптивное;
- 4) интегральное.

16. С точки зрения менеджмента для организации одной из характерных черт является...

- 1) горизонтальное и вертикальное разделение труда;
- 2) наличие людей, работающих вместе;
- 3) независимость от внешней среды;
- 4) наличие основных фондов.

17. Согласно теории менеджмента имидж руководителя является определяющим по отношению к ...

- 1) имиджу организации;
- 2) деловой репутации сотрудника организации;
- 3) производительности труда работников;
- 4) способам решения конфликтов.

18. Согласно теории менеджмента конкретные или специальные функции управления возникают в результате...

- 1) наложения основных функций управления на специфику объектов управления;
- 2) рассогласованности в реализации основных функций управления;
- 3) невыполнения основных функций управления;
- 4) принятия нестандартных управленческих решений в конкретной организации.

19. Система эффективного контроля должна обладать следующими характеристиками: своевременностью, гибкостью, простотой и ...

- 1) структурностью;
- 2) формализованностью процедур;
- 3) многовариантностью методов и способов проведения контроля;
- 4) экономичностью.

20. Согласно теории менеджмента выделение функций управления является результатом...

- 1) усложнения технологии производства товаров;
- 2) горизонтального и вертикального разделения управленческого труда;
- 3) расширения масштабов ведения бизнеса;
- 4) упрощения организационных структур.

21. Согласно теории менеджмента к конкретным функциям управления процессами в организации нельзя отнести управление ...

- 1) производством;
- 2) прибылью;
- 3) маркетинговыми исследованиями;
- 4) сбытом.

22. Согласно теории менеджмента к задачам проведения текущего контроля нельзя отнести...

- 1) проверку эффективности и оптимальности выбранного варианта действий;
- 2) обеспечение непрерывности процесса производства;
- 3) выявление нарушений и нарушителей;
- 4) сопоставление итоговых фактических результатов с запланированными.

23. Системный подход к управлению рассматривает менеджмент как...

- 1) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации;
- 2) реализацию совокупности общих и специальных функций управления;
- 3) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем;
- 4) комплекс мероприятий по эффективной организации совместного труда людей.

24. Термин «власть» в теории менеджмента обозначает...

- 1) поведение одного лица, которое вносит изменение в поведение другого;
- 2) возможность влиять на поведение других лиц;
- 3) наличие неофициальных источников информации в организации;
- 4) манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным.

25. Термин \_\_\_\_\_ в теории менеджмента обозначает процесс, при помощи которого руководство получает информацию о состоянии дел по выполнению плана в ходе решения управленческих задач.

- 1) «регулирование»;
- 2) «учет»;
- 3) «надзор»;
- 4) «котролинг».

26. Термином «коммуникационный процесс» в теории менеджмента принято обозначать...

- 1) информационный поток;
- 2) обмен информацией;
- 3) общение руководителей с подчиненными;
- 4) систему обратной связи.

27. Фактор эффективности организационной структуры управления, заключающийся в простоте базовой схемы структуры, внутренне согласованной с целями фирмы на основе оптимальных форм коммуникации, в теории менеджмента называется...

- 1) обновляемостью;
- 2) рефлексивностью;

- 3) определенностью;
- 4) устойчивостью.

28. Финансовый план (роспись доходов и расходов на определенный срок), который служит руководством и средством контроля над будущими операциями, называется в менеджменте...

- 1) балансом;
- 2) бизнес-планом;
- 3) кэш-фло;
- 4) бюджетом.

29. Факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткий срок, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами отражает \_\_\_\_\_ эффективность управленческого решения.

- 1) этическую;
- 2) политическую;
- 3) координационную;
- 4) психологическую.

30. Фирма, выполняющая для нашей организации заказы по оказанию рекламных услуг, относится к ....

- 1) внутренней среде;
- 2) среде непосредственного делового окружения;
- 3) общественной среде;
- 4) макросреде.

31. Функция менеджмента, имеющая целью сформировать управляющую и управляемую подсистемы, установить рациональные связи между ними, называется...

- 1) «проектирование»;
- 2) «контроль»;
- 3) «планирование»;
- 4) «организация».

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

- 1) общностью;
- 2) системой;
- 3) циклом;
- 4) комплексом.

33. Экстраполяция, моделирование и экспертные оценки в менеджменте относятся к методам...

- 1) контроля;
- 2) проектирование;
- 3) прогнозирования;
- 4) планирования.

34. Эффективность организационной структуры с точки зрения теории менеджмента точнее всего характеризует...

- 1) степень централизации и децентрализации;
- 2) соответствие организационной структуры управления целям и задачам предприятия в данный момент;

- 3) развитость механизма координации и интеграции подразделений;
- 4) степень развитости коммуникационных связей между подразделениями.

35. Экономическая эффективность менеджмента представляет собой соотношение...

- 1) показателей рентабельности и оборачиваемости;
- 2) затрат материальных и финансовых ресурсов и полученных результатов;
- 3) объемов производства и размера заработной платы сотрудников;
- 4) затрат материальных, трудовых, финансовых ресурсов и полученных результатов.

тов.

36. В соответствии с поведенческой теорией лидерства К. Левина, руководитель, который единолично принимает решение и извещает о нем подчиненных, является...

- 1) либералом;
- 2) автократом;
- 3) демократом;
- 4) новатором.

37. Задача регулирования межличностных отношений относится к следующей группе методов управления.

- 1) социально-психологических;
- 2) воспитательных;
- 3) экономических;
- 4) административных.

38. Установите соответствие между понятием и его определением.

Установите соответствие между нумерованными объектами в формулировке задания и вариантами ответов

- 1. Лидерство
- 2. Влияние
- 3. Руководство

- а) возможность оказывать влияние на поведение других лиц;
- б) способность человека оказывать влияние на отдельные личности или группы, направляя их усилия на достижение целей организации;
- в) умственный и физический процесс, в результате которого подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи.

39. Беспокойство менеджера из-за недостатка времени можно определить по следующему признаку:

- 1) сосредоточение на работе
- 2) своевременные ответы на письма
- 3) частые телефонные звонки и визиты посетителей не дают сосредоточиться на основной работе

40. Процесс тренировки сознательного контроля над временем, потраченным на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность:

- 1) управление исключительно рабочим временем
- 2) управление временем
- 3) саморазвитие
- 4) самоорганизация

41. Возможность человека выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени – это:

- 1) работоспособность;
- 2) интеллект;
- 3) инициативность;
- 4) целеустремленность.

42. Способность менеджера не останавливаться на половине достигнутого, преодолевать любые трудности, быстро и оперативно реагировать на те или иные ситуации, — это его:

- 1) трудолюбие;
- 2) целеустремленность;
- 3) напористость;
- 4) работоспособность.

43. Какие методы используются в самоменеджменте для планирования рабочего времени менеджера?

- 1) метод «Альпы»
- 2) метод «дерева целей»
- 3) метод «Дельфи»
- 4) метод «мозгового штурма»

44. Деловыми качествами, относящимися к организаторским способностям руководителя, не являются...

- 1) способность своевременно оказаться в критической точке производстве работ и решить проблему на месте;
- 2) способность повести за собой подчиненных при решении задач управления;
- 3) знания и умение работать по плану;
- 4) знание и умение использовать методы морального поощрения.

45. Индивидуальность лидера, характер его взаимодействия с окружением, способы реагирования на возникающие проблемы определяют его:

- 1) имидж;
- 2) стиль руководства;
- 3) черты характера;
- 4) темперамент.

46. В чем состоит основное отличие формальных и неформальных организаций?

- 1) в количестве членов организаций;
- 2) в контактах с внешней средой;
- 3) в способе возникновения;
- 4) в связях между членами организации.

47. Ответственность – это:

- 1) возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение;
- 2) ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания;
- 3) Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

48. Являются ли слова «предприниматель» и «менеджер» синонимами?

1. да;
2. нет.

49. Отметьте характеристики, присущие японской модели управления (выбрать 3 ответа):

- 1) борьба за лидерство;
- 2) умение работать в команде (группе);
- 3) нежелание рисковать;
- 4) глубокое усвоение одной профессии;
- 5) единоличный стиль управления;
- 6) деловые отношения строятся на личных контактах на основе взаимного доверия;
- 7) деловые отношения подтверждаются контрактами.

50. Стиль руководства, характеризующийся невмешательством в работу подчиненных, низкой ответственностью, а зачастую и попустительством, называется:

- 1) либеральным;
- 2) авторитарным;
- 3) демократическим;
- 4) диктаторским.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1. Список источников и литературы

Источники:

Основные:

- Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 04.07.2020.

Дополнительные:

- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // "Собрание законодательства РФ", 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.

Литература:

Основная

- Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 566 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07327-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488680>
- Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14954-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/507881>
- Мячин, Ю. В. Менеджмент : учебник / Ю.В. Мячин, К.А. Тюрина ; под общ. ред. Ю.В. Мячина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 777 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-110087-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861531>

## Дополнительная

- Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 328 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1649. - ISBN 978-5-16-009538-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1834664>
- Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04625-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492480>
- Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04627-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492481>
- Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1514558>.

*6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»*

1. Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru>
2. Национальная электронная библиотека (НЭБ) // Режим доступа: [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
3. ELibrary.ru Научная электронная библиотека // Режим доступа: [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

*6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы*

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsu.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

### Состав программного обеспечения (ПО), современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочных систем (ИСС)

#### 1. Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

#### 2. Перечень БД и ИСС

№п /п	Наименование
1	Профессиональные полнотекстовые базы данных Национальная электронная библиотека (НЭБ) <a href="http://www.rusneb.ru">www.rusneb.ru</a> ELibrary.ru Научная электронная библиотека <a href="http://www.elibrary.ru">www.elibrary.ru</a> Электронная библиотечная система «Юрайт» <a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a> Электронная библиотечная система «Znanium» <a href="https://znanium.ru/">https://znanium.ru/</a>
2	Информационные справочные системы: Консультант Плюс, Гарант

## 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. Методические материалы

### 9.1. Планы семинарских занятий

**Семинарское занятие 1, 2.** Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте) – 4 часа.

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях (компетенции УК-3, УК-6).

*Форма проведения* – развернутая беседа-дискуссия, разбор кейс-ситуаций, самостоятельная работа.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Основные законы организации.
2. Стратегическое видение, миссия и цели организации.
3. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера.
4. Системный анализ и его содержание
5. Среда организации
6. Инструменты мониторинга и сканирования среды (PEST-и SWOT-анализы).
7. Адаптация организации к внутренним и внешним изменениям.

**Семинарское занятие 3, 4.** Управленческий труд и его содержание – 4 часа.

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях (компетенция УК-6).

*Форма проведения* – развернутая беседа-дискуссия, разбор кейс-ситуаций.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Организация личного труда работника. Методы, принципы и приемы работы. Техника личной работы, технические средства.
2. Принципы, способы, методы организации трудовой деятельности персонала.
3. Совершенствование индивидуального рабочего стиля, навыков и умений, методов организации своего труда.
4. Разделение и регламентация труда; специфические проблемы организации личного труда.

5. Организация и оснащение рабочих мест; организация использования средств вычислительной и оргтехники.

**Семинарское занятие 5, 6.** Руководство, лидерство, личность и коллектив - 4 часа.

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях (компетенции УК-2, УК-3, УК-6).

*Форма проведения* – развернутая беседа-дискуссия, разбор кейс-ситуаций, самостоятельная работа.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Рассмотрение понятий «руководство», «лидерство».
2. Анализ основных теорий лидерства.
3. Выполнение задания к конкретной ситуации.

**Семинарское занятие 7.** Система внутрифирменного планирования – 2 часа.

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по формированию системы внутрифирменного планирования (компетенции УК-2, УК-6).

*Форма проведения* – развернутая беседа, самостоятельная работа.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования, виды планов. Принципы и методы планирования.
2. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование. Прогнозирование как основной элемент планирования.
3. Сущность и особенности бизнес-плана, основное содержание и порядок разработки. Типология бизнес-планов.
4. Методики формирования бизнес-планов. Программные средства разработки бизнес-планов.

**Тема 5.** Личность и коллектив. Самоменеджмент и командообразование (человеко-ориентированный и проектный подходы в менеджменте) - 4 часа.

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях (УК-2, УК-3, УК-6).

*Форма проведения* – развернутая беседа, разбор кейс-ситуаций, самостоятельная работа.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Как рассчитать стоимость рабочего времени, и для чего нужна эта величина?
2. Каким образом можно высвободить время, и для чего это необходимо делать?
3. Как успевать делать все?
4. Что делаете Вы, для того что бы у Вас было достаточно свободного времени?

## Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины

### АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

*Цель дисциплины* – формирование у студентов глубоких фундаментальных теоретических и практических знаний, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности современных организаций и оптимизировать их работу с учетом последних достижений и передового опыта в области менеджмента.

*Задачи дисциплины:*

- ознакомить студентов с концепцией и основными понятиями менеджмента организации, как особой области знаний и профессиональной сферой деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;
- рассмотреть основные аспекты современного менеджмента и дать представление об интегрированном подходе в вопросах концептуальной теории управления и менеджмента, и практики менеджмента в организациях различных форм собственности.
- дать представление о характере и особенностях менеджмента в отечественной и зарубежной управленческой практике; задачах профессионального менеджера по управлению современными организациями и производством с учетом специфики менеджмента России;
- ознакомить с внедрением новых принципов, форм, структур и методов управления коллективами людей во имя достижения высоких социально-экономических результатов.
- рассмотреть научно-практические подходы и образцы современного управления, доминирующие в той или иной социально-культурной среде, исходя из принципов цивилизованных рыночных отношений.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:* важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда, важность планирования перспективных целей деятельности; возможности применения своих ресурсов и их пределов для успешного выполнения порученной работы, возможности применения своих ресурсов и их пределов для успешного выполнения порученной работы, методы оценки проектов по внедрению инноваций и программ организационных изменений, особенности проектных решений, разные виды коммуникации (устную, письменную, вербальную, невербальную, реальную, и др.) для руководства командой и достижения поставленной цели, эф-

эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде,

*Уметь:* выявлять этические дилеммы, возникающие в процессе управления на различных уровнях, определять причину возникновения и находить способы решения по их устранению, определять условия реализуемости проектов, предвидеть результаты личных действий и организует работу команды для достижения заданного результата, проявлять интерес к учебе и использовать предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков, устанавливать приоритеты собственной деятельности, выстраивая планы их достижения, учитывать в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей, формировать требования, предъявляемые к проектам.

*Владеть:* демонстрирует понимание результатов личных действий; определяет последовательность шагов для достижения поставленной цели и контролирует их выполнение, методами демонстрации понимания результатов личных действий, методами оценки разнообразных ресурсов (личностных, психофизиологических, ситуативных, временных и т.д.), используемых для решения задач самоорганизации и саморазвития, методами эффективного взаимодействия с другими членами команды для определения ролей в проекте, методами эффективного взаимодействия с другими членами команды, в том числе участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды, оценкой эффективности использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата, современными проектными методами и средствами управления рисками, способами определения последовательности шагов для достижения поставленной цели и контроля их выполнения.