

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

ФГБОУ ВПО «БРЯНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Е.М. Подольникова

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие для проведения практических занятий
и самостоятельной работы студентов экономического факультета
по направлению подготовки: 080200.62 Менеджмент
всех форм обучения



Брянск 2013

УДК 339.138 (07)
ББК 65.290-2
П 44

Подольникова Е.М. **Теория менеджмента:** учебное пособие для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов экономического факультета по направлению подготовки: 080200.62 Менеджмент всех форм обучения. Брянск: Издательство Брянской ГСХА, 2013. - 118 с.

Учебное пособие для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по курсу «Теория менеджмента» содержит вопросы для обсуждения, контрольные тесты и практические задания по каждой теме, предусмотренной учебным планом, а также задания для самостоятельной работы студентов, список рекомендуемой основной и дополнительной литературы.

Рекомендовано методической комиссией экономического факультета Брянской государственной сельскохозяйственной академии протокол № 2 от 10 октября 2013 г.

Рецензенты: доцент, к.э.н. Карликова Л.И.
доцент, к.э.н. Кузьмицкая А.А.

© ФГБОУ ВПО «БГСХА», 2013
© Подольникова Е.М., 2013

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Менеджмент как вид деятельности	5
Тема 2. История развития менеджмента	13
Тема 3. Закономерности и принципы менеджмента	18
Тема 4. Современные подходы к менеджменту	22
Тема 5. Функциональное содержание менеджмента	25
Тема 6. Методы и инструменты менеджмента	28
Тема 7. Организация как система	33
Тема 8. Параметры организаций	36
Тема 9. Виды организаций	36
Тема 10. Основополагающие законы организации	37
Тема 11. Прочие законы организации	40
Тема 12. Среда функционирования организации	43
Тема 13. Организационно-правовые формы ведения бизнеса	47
Тема 14. Организационные модели	51
Тема 15. Организация и управление	52
Тема 16. Проектирование организационных систем	53
Тема 17. Процесс реструктуризации организации	54
Тема 18. Разновидности организационных структур	56
Тема 19. Основы организационного поведения	67
Тема 20. Теории поведения человека в организации	69
Тема 21. Коммуникативное поведение в организации	70
Тема 22. Личность в организации	75
Тема 23. Формирование группового поведения в организации	79
Тема 24. Мотивация и результативность деятельности	81
Тема 25. Персональное развитие в организации	85
Тема 26. Ценности, расположения, удовлетворенность работой	93
Тема 27. Организационная культура	96
Тема 28. Основные характеристики и типы организационной культуры	98
Тема 29. Управление поведением организации	100
Тема 30. Управление изменениями и нововведениями в организации	103
Тема 31. Организационное поведение в международном бизнесе	104
Тема 32. Оценка менеджмента	106
Тема 33. Перспективы и направления развития менеджмента	109
Задания для самостоятельной работы	111
Рекомендуемая литература	116

ВВЕДЕНИЕ

Цель учебного курса «Теория менеджмента» - обеспечение подготовки выпускников - бакалавров по направлению 080200.62 «Менеджмент» для решения ряда профессиональных задач и приобретение необходимой квалификации для анализа различных экономических процессов и задач, решаемых в процессе управления. Тем самым учебная дисциплина вносит важный вклад в общую профессиональную подготовку бакалавра менеджмента.

Задачей дисциплины является формирование у будущих специалистов комплексного системного научного представления об управлении и практических навыков в области менеджмента.

В более детальном виде задачами дисциплины являются:

- рассмотрение исторических аспектов эволюции теории и практики менеджмента в рамках хозяйственной деятельности человека;

- демонстрация важнейших закономерностей и тенденций становления и развития теории и практики менеджмента;

- формирование у студентов навыков аналитического мышления;

- обеспечение подготовки конкурентоспособных профессионалов, которые с точки зрения теории и практики менеджмента умеют адаптироваться к текущим изменениям условий рынка.

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

ПК-1 Знать основные этапы эволюции управленческой мысли

ПК-2 Способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования

ПК-4 Способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач

ПК-5 Способность эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

ПК-6 Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций

ПК-7 Способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций

Наиболее эффективной формой усвоения курса является активное включение студента в действие, связанное с самостоятельным поиском знаний. Такой поиск важен при работе над любой научной дисциплиной, и в частности, теорией менеджмента. Необходимо, чтобы студенты приходили к нужным выводам сами в процессе активных творческих поисков, самостоятельного анализа материала.

Назначение пособия - рационализация учебного процесса, а также оказание методической помощи студентам в закреплении приобретаемых знаний путем выполнения аудиторных упражнений по основным темам курса и самостоятельных заданий.

Практическим занятиям предшествует изучение теоретического материала по конспектам лекций и учебным пособиям, рекомендованным программой.

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Менеджмент - это система управления предприятием в условиях рыночной экономики.

Под **субъектом** управления понимают физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие.

Объектом управления, т.е. тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут быть физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы.

Основой науки о менеджменте является ее теория, поэтому науку о менеджменте необходимо рассматривать, прежде всего, через предмет теории менеджмента.

Предметом теории менеджмента является комплекс управленческих отношений работников, подразделений, организаций, как по вертикали, так и по горизонтали иерархии как во внутренней, так и во внешней среде.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие менеджмента
2. Цели и задачи менеджмента
3. Взаимосвязь теории менеджмента с другими типами менеджмента
4. Методы исследования теории менеджмента

Контрольный тест

1. Менеджмент - это
 - A) искусство
 - B) наука
 - C) искусство и наука
2. В системе управления организацией - субъект управления - это
 - A) управляющая подсистема
 - B) управляемая подсистема
 - C) связующая подсистема
3. В системе управления организацией - объект управления - это
 - A) управляющая подсистема
 - B) управляемая подсистема
 - C) связующая подсистема
4. Можно ли представить процесс управления в виде схемы, общей для всех организаций, предприятий, фирмы
 - A) можно
 - B) нельзя
5. Что является, продуктом труда менеджера
 - A) выполненная функция
 - B) решенная задача
 - C) готовая продукция
 - D) управленческое решение

6. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент»

- A) понятие «менеджмент» шире
- B) понятие «управление» шире
- C) понятие «менеджмент» значительно шире
- D) эти понятия - синонимы

7. Управление это:

- A) целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления с целью приведения его в заданное состояние
- B) руководство производственной деятельностью, сбытом, финансами, персоналом и др.
- C) общественный характер труда
- D) морально-этические рычаги воздействия

8. Где преимущественно следует использовать понятие «менеджмент»

- A) в естественных системах
- B) в социально-экономических системах
- C) в иерархических структурах
- D) во всех управленческих структурах

9. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний

- A) в XIX в.
- B) в XVIII в.
- C) на рубеже XIX и XX вв.
- D) в середине XX в.
- E) в средние века

10. Какое государство является родиной менеджмента

- A) Франция
- B) США
- C) Россия
- D) Англия
- E) Германия

Темы рефератов

1. Роль менеджмента в развитии общества
2. Особенности современного российского менеджмента
3. Перспективы развития западного менеджмента в XXI веке
4. Проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночным отношениям
5. Место теории менеджмента в структуре современного научного знания
6. Сущность, структура и основные характеристики управленческой деятельности
7. Особенности труда государственных служащих

Практическое задание

«Оценка менеджерских качеств личности»

Цель занятия:

- 1) определить свои возможности стать менеджером
- 2) по результатам тестирования наметить основные направления дальнейшего совершенствования личности.

Менеджмент организации, работающей в рыночной среде, предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала

Современный управленец - это человек, владеющий и общими основами управления, специфическими знаниями, и умениями в области стратегии управления, инноваций, маркетинга, управления персоналом и производства.

Чтобы стать и быть хорошим руководителем, способным справляться с уникальными проблемами, необходимо максимально использовать свой потенциал. Для этого в данной работе предлагается ответить на вопросы двух тестов. Ответ на вопросы Теста 1 позволит определить профессиональные склонности. Тест 2 поможет установить соответствуют ли Ваши индивидуальные особенности профессии менеджера.

Тест 1. Определение профессиональных склонностей

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда по отношению человека к окружающему миру можно разделить на пять основных типов (такой способ ориентации в мире профессий предложил известный психолог Е.А. Климов).

1. Профессии типа «человек - природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог, метеоролог и др.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, орнитолог, кинолог, генетик, эколог и др.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, агроном, овощевод, животновод, зоотехник, ветеринар и др.).

2. В профессиях типа «человек - техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, электросварщик, токарь, слесарь, электрик, фрезеровщик, штукатур, каменщик, столяр, швея, прядильщица, инженер и др.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

3. К профессиям типа «человек - знаковая система» смело можно отнести разнообразные формы обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк, философ, литературовед и др.), абстрактно-математическими (статистик, математик, кассир, бухгалтер, экономист, метролог и др.), графическими (чертежник, конструктор, картограф, штурман и др.), с системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и др.).

4. Основное содержание профессий типа «человек - художественный образ - искусство - художественная литература». Сюда можно отнести изобразительное творчество (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и др.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и др.), создание художественных зрелищ (композитор, музыкант-исполнитель, вокалист, дирижер, танцовщик, балетмейстер, актер, режиссер, оператор и др.).

5. Основным содержанием профессий типа «человек - че-

ловек» является общение, умение устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, вожатый, тренер, преподаватель и др.), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, милиционер, следователь, прокурор, адвокат и др.), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик, корреспондент и др.), сфера обслуживания (продавец, официант, парикмахер, бортпроводник и др.). Медицинские профессии (санитар, фельдшер, медицинская сестра, врач и др.) в значительной степени относятся к этому виду деятельности, хотя отчасти попадают и в другие виды: «человек - природа» и «человек - техника».

Предлагаем вам оценить свои склонности к тому или иному типу деятельности. Для этого поставьте знак «+» перед цифрой, если вы согласны с приведенным утверждением, и знак «-», если не согласны. Если не можете ни отнести к себе, ни отвергнуть, то просто зачеркните эту цифру. По каждой из граф подсчитайте алгебраическую сумму. Наибольшие полученные суммы указывают на соответствующие вашим склонностям виды деятельности. Заполните тестовую таблицу 1.

Таблица 1 - Оценка профессиональных склонностей

Программа самооценки	Тип профессии				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Легко знакомлюсь с людьми					1
2. Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			
3. Охотно хожу в музеи, театры и т.п.				1	
4. Охотно и постоянно ухаживаю за растениями и животными	1				
5. Охотно и подолгу могу вычислять, чертить			1		
6. Охотно общаюсь со сверстниками или младшими, когда нужно помочь им, занять чем-либо					1
7. Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
8. Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9. Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших		2			
10. Старшие считают, что у меня есть какие-либо художественные способности				2	
11. Старшие считают, что у меня есть какие-либо художественные способности				2	

Продолжение таблица 1

1	2	3	4	5	6
12. Старшие считают, что у меня есть какие-либо художественные способности				2	
13. Охотно читаю о растениях, животных	1				
14. Активно участвую в художественной самодеятельности				1	
15. Охотно читаю об устройстве машин, приборов		2			
16. Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			2		
17. Легко улаживаю разногласия между сверстниками или младшими					2
18. Старшие считают, что у меня есть способность к работе с техникой		2			
19. Мое художественное творчество одобряют				2	
20. Старшие считают, что у меня есть способности к работе с растениями, животными	2				
21. Считаю, что обычно мне удастся подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			2		
22. Почти никогда не ссорюсь					1
23. Мои поделки одобряют незнакомые люди	1				
24. Без особого труда усваиваю незнакомые или иностранные слова			1		
25. Мне часто случается помогать незнакомым людям					2
26. Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
27. Ухаживаю за растениями, животными, стараюсь повлиять на ход их развития	2				
28. Люблю разбираться в устройстве машин, приборов и т.п.		1			
29. Люблю разбираться в устройстве машин, приборов и т.п.					1
30. Люблю разбираться в устройстве машин, приборов и т.п.	1				
31. Охотно читаю научно-популярную, критическую, публицистическую литературу			1		
32. Пробую свои силы в художественном творчестве				1	
Итого					

Что означает полученный результат? Наибольшие положительные суммы указывают на соответствующие вашим склонностям виды деятельности, малые положительные и тем более отрицательные суммы - на профессии, которые не соответствуют вашим склонностям. Но, конечно, нужно учитывать,

что многие профессии сочетают в себе черты нескольких описанных выше типов. Так что полученный по тесту результат самооценки - это не готовый рецепт, а своего рода компас, который указывает направление поиска.

Тест 2. Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера

1. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

2. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

3. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

4. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

5. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

6. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

7. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?

8. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция вашего руководства на них неопределенна?

11. Независимый ли у вас характер?

12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?

14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более считайте, что можете попытаться силы стать менеджером.

ТЕМА 2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов.

I - древний период - был наиболее длительным периодом развития управления - начиная с 9 - 7 тыс. до н.э. и примерно до 18 века.

Первые, самые простые, формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины..

II период - индустриальный период (1776 - 1890 гг). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, т.к. сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих научных направлений и школ менеджмента оказало учение **Р. Оуэна**. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

III период - период систематизации (1856 - 1960 гг.). Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, меняются взгляды исследователей. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении.

IV период - информационный период (1960 г по настоящее время).

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.д.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих задач. Широкое распространение получили системные методы анализа.

Вопросы для обсуждения

1. Основные этапы развития менеджмента
2. Школа научного менеджмента
3. Классическая школа менеджмента
4. Школа человеческих отношений
5. Школа поведенческих наук (бихевиористская школа)
6. Другие школы управления
7. Развитие менеджмента в России

Контрольный тест

1. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента

- A) А. Файоля
- B) Ф. Тейлора
- C) М. Фоллетт
- D) Д. Гетти

2. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов

- A) классической или административной школы
- B) школы научного управления
- C) школы науки управления или количественный подход
- D) школы поведенческих наук
- E) школы человеческих отношений

3. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления - единоначалие

- A) классической или административной школы
- B) школы научного управления
- C) школы науки управления или количественный подход
- D) школы поведенческих наук
- E) школы человеческих отношений

4. Кто стоял у истоков школы научного управления

- A) А. Файоль
- B) Д. Гетти
- C) М. Фоллет
- D) Ф. Тейлор
- E) Э. Мэйо

5. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления

- A) А. Файоль
- B) Д. Гетти
- C) М. Фоллет
- D) Ф. Тейлор
- E) Э. Мэйо

6. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных

- A) школы поведенческих наук
- B) школы человеческих отношений
- C) школы научного управления
- D) административной школы
- E) школы науки управления или количественный подход

7. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук

- A) школы человеческих отношений
- B) школы научного управления
- C) школы науки управления или количественный подход
- D) классической или административной школы
- E) школы поведенческих наук

8. Кто впервые ввел понятие «принципы менеджмента»

- A) А. Файоль
- B) Ф. Тейлор
- C) М. Фоллет
- D) А. Маслоу
- E) П. Гетти

9. Установите соответствие между теорией X и теорией Y, каждая из которых выражает отношение руководителя к подчиненным

- A) людям следует угрожать наказанием;
- B) люди избегают прямой ответственности;
- C) люди умеют себя контролировать;
- D) человеку присуще нежелание работать;
- D) изобретательность людей остается скрытой;
- E) люди желают личного спокойствия.

10. Начало развития менеджмента в России было положено

- A) в первобытнообщинном строе
- B) в средние века
- C) в XVII в.
- D) в XIX в.
- E) на рубеже XIX и XX вв.

11. Россия была разделена на губернии при

- A) Петре I
- B) Екатерине II
- C) Александре I
- D) Александре II

12. Манифест об учреждении министерств был издан

- A) Петром I
- B) Екатериной II
- C) Александром I
- D) Александром II

13. Советский менеджмент берет отсчет

- A) в XVII в.
- B) на рубеже XIX и XX вв.
- C) в 1917 г.
- D) в 1991 г.
- E) в 1811 г.

Темы рефератов

1. Эволюция менеджмента как научной дисциплины
2. Вклад виднейших представителей классической школы в управление и ее становление и развитие
3. Теория рациональной бюрократии М. Вебера
4. Вклад виднейших представителей школы человеческих отношений в ее становление и развитие
5. Значение работ Д. МакГрегора, Ф. Герцберга и других исследователей бихевиористского направления
6. «Новая школа управления» и формирование главных принципов количественного подхода.
7. Зарождение и развитие менеджмента в России
8. Методология исследования систем управления
9. Управленческое взаимодействие: понятие и виды
10. Ситуационное творчество менеджера
11. Работы Дж. Вудворда, Т. Бернса, Д. Столкера, Д. Хиксона о взаимосвязанных характеристиках ситуаций, об их влиянии на все эле-менты управления
12. Практические советы менеджерам по применению основных подходов к управлению
13. Исследование и проектирование систем управления
14. Эксперименты, проводимые Ф Тейлором
15. Генри Форд - лучший менеджер XX века

ТЕМА 3. ЗАКОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Теоретические положения, обладающие определенным уровнем абстракции и обобщения, чаще всего формулируются в виде законов, **закономерностей** и **принципов**, отражающих объективные связи явлений, составляющих предмет науки теории менеджмента.

Объективные закономерности менеджмента:

1. Закономерность дифференциации и интеграции деятельности людей в процессах менеджмента
2. Диверсификация менеджмента
3. Иерархическое строение системы менеджмента
4. Делегирование
5. Усиление роли человеческого фактора
6. Закономерность зависимости процессов управления функционированием и процессов развития организации
7. Закономерность повышения управляемости менеджмента
8. Закономерность соотносительности субъекта и объекта менеджмента
9. Закономерность соответствия цели менеджмента целям организации

Принципы - это основные правила, формулируемые на основе объективных закономерностей, способствующие оценке ситуаций, пониманию проблем. Они являются главным фактором, определяющим деятельность менеджера.

Выделим основные принципы, определяющие научный подход к менеджменту и отражающие требования его объективных закономерностей.

1. Принцип организационного оформления функционального и полномочного разделения управленческой деятельности
2. Принцип сочетания формального и неформального управления
3. Принцип делегирования полномочий
4. Принцип интеграции процессов управления
5. Принцип мотивации деятельности
6. Принцип участия в управлении
7. Принцип развития
8. Принцип научности и искусства управления
9. Принцип динамичности и адаптивности системы управления
10. Принцип экономии времени в процессах управления

Вопросы для обсуждения

1. Субъективные и объективные факторы в менеджменте
2. Состав и содержание закономерностей менеджмента
3. Принципы менеджмента
4. Методология и организация менеджмента

Практические задания

Задание 1. Принцип (от лат. *principium* - начало, основа) - это основное исходное положение теории, учения, науки; внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности.

Принципы организации весьма многочисленны и разнообразны, что усложняет их обобщенную классификацию. Однако такие попытки неоднократно предпринимались учеными. В подтверждение приведем классификацию Э.А. Смирнова, который выделил четыре группы принципов организации:

- общие принципы:

а) соответствия (целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, эффективности производства и экономичности);

б) оптимальности (сочетания централизации и децентрализации производства и управления, прямоотчности, ритмичности, синхронизации);

- «статические», или принципы статического состояния организации (наивысшего приоритета цели, приоритета функций над структурой и субъекта управления над объектом);

- «динамические», или принципы динамического состояния организации (наивысшего приоритета персонала, приоритета структур над функциями, объекта управления над субъектом);

- принципы рационализации (последовательного подключения, всесторонности входящей информации, всесторонности рекомендаций по рационализации компании, внутренней рационализации).

Приступая к изучению такого научного «массива», студент, особенно если он имеет большой жизненный опыт, может воскликнуть: «Неужели на практике все это действительно важно?! Реальная жизнь весьма отличается от теории». В этой связи

обозначим основные подходы к решению противоречий между теорией и практикой.

Точка зрения. Изучать теорию необходимо, хотя бы для того, чтобы всякий раз не изобретать велосипед и идти в ногу со временем.

Точка зрения. Изучать «голую» теорию нет необходимости, а деловому человеку на это просто не хватит времени, лучший учитель - повседневная жизнь, а не книги.

Точка зрения. Вопрос соотношения теории и практики, подготовки и переподготовки кадров может решаться по-разному (в зависимости от конкретной ситуации, возможностей предприятия, должности работника и его личностных качеств).

1. Составьте «портрет» сторонников каждой из трех точек зрения. Каким был их жизненный путь? Что способствовало формированию их мировоззрения? Имеется ли у Вас собственная точка зрения по данному вопросу? Поясните.

2. Раскройте принцип последовательного подключения. Каковы особенности сенсуального, иррационального и рационального типов мышления? Приведите примеры.

Задание 2. История менеджмента хранит имена людей, которые, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров являлся Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией Ford, он во многом способствовал ее процветанию, однако был уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании Chrysler возглавить ее. Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. Chrysler по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам General Motors и Ford. Казалось бы, Ли Якокка принялся за безнадежное дело.

Прежде всего были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбыто-

вых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль. В этот период Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в один доллар вплоть до стабилизации положения компании, что ему удалось сделать через несколько месяцев. Chrysler вновь занял прочное место на автомобильном рынке.

Проанализируйте меры, которые предпринял Ли Якокка для стабилизации компании Chrysler. Чтобы Вы могли предложить с этой целью?

Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда - как красивый жест или хорошо продуманный шаг менеджера? Приведите доводы в подтверждение Вашего мнения.

Задание 3. За всю историю менеджмента сложилось много научных школ. Накоплен огромный эмпирический материал и предложено множество моделей менеджмента, обобщающих практический опыт и результаты его теоретического осмысления. Но в этой массе теорий, концепций и моделей набралось большое количество не согласующихся одно с другим представлений о закономерностях, принципах и средствах управления.

Как, на Ваш взгляд, следует поступать менеджерам: использовать опыт одной из школ в каждом конкретном случае или интегрировать разрозненные локальные модели в целостную модель социально-экономической системы?

Задание 4. Талантливый американский инженер Ф. Тейлор (1856 - 1915) считал главным условием повышения производительности труда установление и поддержание на предприятии четкой организации и железной дисциплины.

Вождь мирового пролетариата В.И. Ленин (1870 - 1924) теорию «научного управления» Ф. Тейлора именовал не иначе, как системой выжимания пота, но тем не менее призывал большевиков взять все лучшее из этой системы для организации труда в Советской России.

Проанализируйте причину неоднозначного отношения В.И. Ленина к теории «научного управления» Ф. Тейлора.

Как Вы полагаете, сохранила ли свою значимость теория Ф. Тейлора в современной России?

ТЕМА 4. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ

Вопросы для обсуждения

1. Интра- и инфраменеджмент
2. Формальное и неформальное управление
3. Дифференциация и интеграция менеджмента

Практические задания

Задание 1. В настоящее время встречаются точки зрения:

- существует наука «Менеджмент» и все ошибки хозяйственников и администраторов объясняются слабым их знакомством с настоящей теорией управления;

- менеджмент – это не строгая научная дисциплина, а собрание противоречивых доктринальных соображений, априорных утопий и интерпретаций. О некоторых теориях менеджмента можно сказать, что это интеллектуально приспособленные игры, выдуманные человеком.

Какую из приведенных точек зрения Вы считаете верной? Аргументируйте свою точку зрения.

Задание 2. Созданию классической теории менеджмента в начале XX в. мы обязаны предпринимателям с инженерно-техническим образованием. С их легкой руки в изучении процессов управления производственными организациями стали применяться привычные для них рациональное мышление, методы естественных наук и математический аппарат. По их понятиям, людьми можно управлять при помощи «кнута и пряника», т.е. наказания и поощрения при неперемennom контроле за действиями работников, – этого вполне достаточно, чтобы наемные работники добросовестно исполняли распоряжения начальства. Возникшая позднее теория организационного управления стала предлагать и широко рекламировать все те же или несколько модифицированные методы рационализации управленческой деятельности, научной организации труда и управления, системного анализа, экономико-математического моделирования.

Как Вы полагаете, оправдывает ли теория организационного управления в ее современном виде надежды нынешних менеджеров?

Задание 3. Как и многие российские предприятия, переживающие кризис, завод по производству строительных материалов занят поиском выхода из сложившегося положения. Главный инженер завода полагает, что для повышения эффективности управления производством требуется технологическая реорганизация станочного парка. Главный бухгалтер убежден в необходимости внедрения эффективных методов в систему управления денежными потоками. Менеджер по кадрам настаивает на совершенствовании системы подготовки кадров и управления ими. Руководитель отдела маркетинга уверен: новаторские принципы в системе управления поставками продукции потребителям – ключ к выходу из кризиса.

Охарактеризуйте содержание необходимых изменений в системе управления с точки зрения генерального директора завода.

Сравните представление генерального директора о системе управления и предложения руководителей отделов по развитию отдельных направлений деятельности организации и решите, какое из предложений Вы бы сочли наиболее своевременным?

Как Вы думаете, какие подсистемы управления, по мнению руководства организации, являются основными и какие второстепенными?

Задание 4. Число парадоксальных утверждений в науке отражает, как правило, меру нашего незнания предмета исследования. Но верно и то, что парадоксы полезны, что они будят мысль и становятся «точками роста» научного знания. В менеджменте тоже есть свои парадоксы например, тогда как механизм регулирования технических систем базируются на фундаментальных законах физики, электротехники или химии, то механизмы управления в организациях построены на произвольно выбранных принципах, методах и моделях.

Экономисты жалуются: разработанные ими теории совсем не используются в менеджменте. Авторитеты в области менеджмента совершенно игнорируют достижения экономической науки. Большой частью они создают свои концепции, скрупулезно изучая практику фирм, добившихся успеха, или обобщая собственный опыт управленческого консультирования.

Проанализируйте и объясните главный парадокс менеджмента: управление социально-экономическими системами стро-

ится не на основе законов экономики, а на субъективно интерпретируемых прецедентах хозяйственной жизни.

Задание 5. Для повышения качества подготовки специалистов в области менеджмента (как и в любой другой сфере) принципиальное значение имеет организация учебного процесса.

Образование имеет две цели: социальную и профессиональную.

Социальная цель состоит в воспроизводстве культуры, эффективном приращении духовного потенциала нации. Профессиональная цель образования – обеспечить подготовку кадрового и научно-технического потенциала для повышения эффективности и конкурентоспособности российских компаний.

Важным принципом совершенствования образовательного процесса в МИЭП считается интеграция науки, образования и практики, а одной из главных задач - повышение качества обучения специалистов - менеджеров и маркетологов. У педагогов, которые готовят кадры для армии, этот принцип формируется так: «учить тому, что необходимо на войне».

Какие формы обучения в образовательном процессе Вы считаете наиболее целесообразными и эффективными?

Проанализируйте виды практических занятий, в наибольшей степени способные вызвать у обучающихся желание активизировать мышление, проявить свои творческие способности.

Какие формы взаимодействия вуза и компаний Вы могли бы предложить с целью получения практических навыков обучающимися в сфере менеджмента?

ТЕМА 5. ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Функции менеджмента - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. Классификация функций менеджмента
2. Соотношение и взаимодействие функций в менеджменте
3. Специализация функций менеджмента

Контрольный тест

1. Что такое функция управления
 - А) управленческая деятельность
 - В) обособленный вид управленческой деятельности
 - С) должностная обязанность менеджера
2. Назовите первую функцию процесса управления
 - А) мотивация
 - В) организация
 - С) планирование
 - Д) контроль
 - Е) координация
3. Какова роль координации в процессе управления
 - А) формировать структуру организации
 - В) распределять полномочия между органами
 - С) обеспечивать взаимодействие и согласованность звеньев
 - Д) обеспечивать связь между подразделениями
4. Что такое планирование
 - А) разработка стратегий, программ и планов для достижения целей
 - В) вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей

С) определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам

Д) доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию

5. Что такое контроль

А) меры по коррекции всех значительных отклонений от плана

В) наблюдение, проверка всех сторон деятельности

С) наблюдение за выполнением работ, намеченных планом

Д) управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации

6. По характеру работ конкретные функции подразделяют на

А) линейные

В) функциональные

С) административные

Д) экономические

Е) хозяйственные

7. В рамках экономических функций осуществляется

А) общее руководство предприятием

В) технологическая подготовка производства

С) оперативное управление производством

Д) планирование, анализ, организация труда и заработной платы, учет и финансовая отчетность

Е) делопроизводство

8. Какая функция управления побуждает к деятельности для достижения личных целей и целей организации

А) планирование

В) организация

С) координация

Д) мотивация

Е) контроль

9. Регламентация функций управления - это

А) определение четких границ действий функций

В) совокупность правил, определяющих порядок какой-либо деятельности

С) логическая последовательность, осуществляемых функций

Д) связи между действиями

10. Какие функции управления называют общими

А) производство, маркетинг, финансы

В) планирование, организация, мотивация, контроль, координация

С) предпринимательство, производство, инновации, информация

Темы рефератов

1. Планирование в системе менеджмента

2. Взаимосвязь планирования и прогнозирования

3. Особенности сетевого планирования

4. Управленческие полномочия и их виды

5. Общая и функциональная ответственность управленческих полномочий

6. Делегирование как средство распределения организационных полномочий

7. Централизация и децентрализация управления

1. Способы координации деятельности в организации

2. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации

3. Подходы к организации управленческого контроля

4. Поведенческие аспекты контроля

5. Применимость теории ожиданий в практике менеджмента

6. Парадоксы и пути повышения эффективности мотивации труда

7. Сущность процесса и виды традиционных и нетрадиционных мер стимулирования труда

ТЕМА 6. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методы управления производством - это способы целенаправленного воздействия на работников и производственные коллективы, обеспечивающие координацию их деятельности в процессе производства.

Вопросы для обсуждения

1. Классификация методов управления
2. Инструментарий менеджмента организации
3. Основополагающие правила организационно-методического обеспечения менеджмента

Контрольный тест

1. Что такое методы управления?
 - A) закономерности управления
 - B) основные правила управления
 - C) управленческие законы
 - D) способы воздействия субъекта на объект
 - E) методы работы менеджеров
2. На чем основываются административные методы управления?
 - A) на законодательных и нормативных актах
 - B) на экономических интересах объектов управления
 - C) на воздействии на социально-бытовые условия работающих
 - D) на штрафных санкциях
3. Какие методы управления получили у нас в последние годы наибольшее развитие?
 - A) административные
 - B) экономические
 - C) социально-психологические
 - D) балансовые
 - E) сетевые

4. Экономические методы управления...

А) основаны на правах ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления

В) опираются на систему экономических интересов личности, коллектива и общества

С) предполагают использование руководителем власти, ответственности подчиненных

Д) построены на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей

5. Какие методы основаны на использовании руководителем власти и ответственности подчиненных

А) экономические

В) организационно-распорядительные

С) социально-психологические

6. Каковы общие методы управления

А) административные, экономические и социально-психологические

В) воспроизводственные и маркетинговые

С) сетевые и балансовые

Д) законодательные и нормативные

7. Опознайте организационные средства воздействия:

А) регламентирование

В) инструктирование

С) указания

Д) распоряжения

8. Опознайте формы распорядительного воздействия

А) регламентирование

В) инструктирование

С) указания

Д) распоряжения

9. На чем основываются социально-психологические методы управления

- A) на материальном интересе работников
- B) на законодательных и нормативных актах
- C) на морально-психологическом климате
- D) на воздействии на сознание и социальные условия

10. Какие существуют формы влияния менеджеров на подчиненных

- A) убеждение, участие
- B) формальное, неформальное
- C) экспертное, законное
- D) системное, ситуационное

Практическое задание **«Социально-психологические методы управления»**

Методика выполнения.

1. Каждому студенту предлагается заполнить карточку, в которой указываются фамилии трех, вызывающих наибольшие симпатии, своих товарищей по группе. В верхнем правом углу карточки студент указывает свою фамилию.

Приводим образец такой карточки:

Андрюшин К.
1. Доминский Д.
2. Ларченко С.
3. Николаенко А

Для того, чтобы в группе выполнением данного упражнения были заняты все присутствующие студенты, карточки составляются в 8-10 экземплярах. Таким образом, формируется 8-10 комплектов карточек, над которыми работают примерно 2-3 студента.

2. Карточки какого комплекта, число которых соответствует количеству присутствующих студентов, располагаются в алфавитном порядке. Результаты опроса студентов из каждой

карточки заносятся в матрицу. Взаимный выбор в матрице обозначаем крестиком, заключенным в кружок (табл. 2).

3. Для выявления микрогрупп первичного коллектива необходимо составить новую матрицу (табл. 3).

Новая матрица (табл. 3) составляется в следующем порядке:

Заготавливаем такую же матричную сетку, как и для первой матрицы. Из верхнего угла в правый нижний проводим диагональную линию, перечеркивая расположенные по этой линии клетки квадрата.

Из первой матрицы выбираем любого члена коллектива, имеющего с кем-либо взаимный выбор.

Таблица 2 - Результаты опроса студентов

№ п/п	Фамилии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	Андрюшин				(+)					+						+	
2	Бородко			(+)						+							(+)
3	Громов		(+)						+		+						
4	Доминский	(+)		+													+
5	Ожегов	+							+					(+)			
6	Зайцев				+			(+)						+			
7	Ильин		+				(+)					(+)					
8	Карасев		+							+					(+)		
9	Катюшин	+				+							+				
10	Кузнецов		+						+								(+)
11	Курчин				+				(+)					(+)			
12	Ларченко	+					+					(+)					
13	Лобанов					(+)			(+)								+
14	Муравьев					+		+			(+)						
15	Николаенко		(+)						+								+
Количество выборов		3	5	2	3	3	2	4	4	2	3	2	2	4	3	2	
Количество взаимных выборов		1	2	1	1	1	1	2	1	0	1	2	1	1	1	1	

Его порядковый номер и фамилию заносим в первую строчку матрицы. Этот же номер проставляем в первой клетке сверху (№1 - Андрюшин). Затем из первой матрицы выбираем тех, кто находится во взаимном выборе с занесенным в первую строчку. Его порядковый номер и фамилию записываем во вторую строку (№4 - Доменский). Этот же номер (№4) заносим сверху во вторую колонку. В соответствующие клетки матрицы записываем крестик. Следующего члена коллектива, находяще-

гося во взаимном выборе, записываем в третью строчку с сохранением его номера из первой матрицы. Знак взаимного выбора «+» проставляем в соответствующую клетку.

Таблица 3 - Результаты опроса студентов

№ п/п	Фамилии	1	4	2	3	15	5	13	8	6	7	11	12	10	14	9
1	Андрюшин		+													
4	Доминский	+														
2	Бородко				+	+										
3	Громов			+												
15	Николаенко			+												
5	Ожегов							+								
13	Лобанов					+		+								
8	Карасев							+								
6	Зайцев										+					
7	Ильин									+		+				
11	Курчин										+		+			
12	Ларченко											+				
10	Кузнецов															+
14	Муравьев														+	
9	Катюшин															

4. Выбор из первой матрицы продолжаем до полной исчерпаемости взаимных выборов у всех заносимых в последующую строчку. Таким образом, замыкается круг лиц со взаимным выбором. Лиц, не имеющих взаимного выбора, записываем в последних строчках. Затем оконтуриваем выявленные микрогруппы.

5. Сделать выводы по новой матрице.

ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

Организация - это социальная общность (структура), которая движется в направлении к определенной цели и которая характеризуется четко структурированной системой деятельности, имеющей ясно выраженные границы.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность организации в современном понимании
2. Общие понятия систем
3. Классификации систем
4. Понятие и функции организационных подсистем
5. Управление комплексом социально-экономических аспектов современных систем

Контрольный тест

1. Организация - это
 - A) группа людей с общими целями
 - B) оргструктура и кадры
 - C) философия, ценности, нормы поведения
 - D) организационная культура и ресурсы
2. Какие коллективы называются формальными
 - A) образовавшиеся на любом предприятии
 - B) образовавшиеся стихийно
 - C) созданные руководством
 - D) созданные на основе симпатии работников
3. Какие коллективы называются неформальными
 - A) образовавшиеся на любом предприятии
 - B) образовавшиеся стихийно
 - C) созданные руководством
 - D) созданные на основе симпатии работников

4. Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения

- A) защита
- B) симпатия
- C) социальный контроль
- D) общение

5. Признаки, характеризующие неформальные организации

- A) неофициальное общение
- B) социальный контроль
- C) сопротивление переменам
- D) неформальные лидеры

6. Количество фаз жизненного цикла организации

- A) две
- B) три
- C) пять
- D) четыре
- E) семь

7. Каковы основные составляющие любой организации

- A) внутренняя и внешняя среда
- B) оргструктура и кадры
- C) люди, задачи, управление
- D) организационная культура и ресурсы

8. Какие существуют виды разделения труда в организации

- A) по уровням управления и звеньям
- B) по видам и подвидам работ
- C) сетевое и матричное
- D) вертикальное и горизонтальное

9. Что дает горизонтальное разделение труда

- A) повышение эффективности деятельности
- B) облегчение координации деятельности работников
- C) снижение затрат на управление
- D) рост производительности труда

Практическое задание

Понятие «организация» (от лат. organizo - делать сообща, устраивать, стройный вид) многомерно. Им принято обозначать:

а) «внутреннюю упорядоченность, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого»;

б) «характер строения, устройства, структуры» (например, рациональная, сильная, слабая, тонкая);

в) «совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого»;

г) «объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур».

Большинство современных ученых едины в том, что термин «организация» универсален, т.е. применим к биологическим, социальным и техническим объектам (подсистемам), и фиксирует закономерности их строения и функционирования. Он традиционно рассматривается в одном ряду с такими научными понятиями, как «элемент», «структура», «система», «управление», однако в их понимании существует немало разногласий.

1. Проанализируйте существующие определения понятий «элемент», «структура», «система», «подсистема», «организация», концентрируя внимание на различиях между ними. Какие из определений этих понятий Вы считаете наиболее правильными?

2. Как, на Ваш взгляд, взаимосвязаны эти понятия?

3. Какова диалектика теории организации и жизнедеятельности реальных организаций?

Темы рефератов

1. Новые организационные формы в современной экономике
2. Классификация организаций
3. Особенности современных организаций

ТЕМА 8. ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Организационные параметры характеризуют специфические черты организации. Именно эти специфические орг. черты передают своеобразие организаций.

Параметры организаций подразделяются на 2 вида:

- структурные
- контекстуальные

Структурные параметры описывают внутренние черты / характеристики организации. Они образуют основу для измеримости и сопоставимости разных организаций.

Контекстуальные параметры характеризуют всю организацию в целом, включая ее размеры, технологию, окружающую среду и цели функционирования.

Вопросы для обсуждения

1. Организационные параметры как специфические черты организации
2. Структурные параметры
3. Контекстуальные параметры

ТЕМА 9. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Социальные системы, которые занимаются производством товаров, услуг, информации и знаний, называются **социальными организациями**.

Экономические (хозяйственные) организации - это разновидность социальных организаций.

Итак, **организация** - это сознательно координируемая (имеющая определенную структуру) группа лиц (совокупность участников), действующая на постоянной основе для осуществления единой цели (цели данной организации).

Вопросы для обсуждения

1. Разновидности и особенности социальных организаций
2. Специфические законы социальной организации
3. Понятие экономической организации, ее общие характеристики
4. Классификации экономических организаций
5. Принципы статической и динамической организации
6. Принципы формирования процесса организации
7. Принципы рационализации деятельности организации

ТЕМА 10. ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Закон - это зависимость, обладающая одной из следующих характеристик:

- закреплена законодательно (в различных нормативно-правовых актах);
- является общепринятой нормой для большой группы людей и организаций (нормы Библии, Корана, и т.д.);
- признается авторитетными учеными (синергия, пропорциональность и композиция и т.д.).

Вопросы для обсуждения

1. Понятия «зависимость» и «закон»
2. Особенности законов организации и законов для организаций
3. Закон синергии
4. Закон самосохранения
5. Закон развития

Практические задания

Задание 1. Законы организации: общая характеристика

Как известно, фундаментальным основанием диалектики выступают три закона: единства и борьбы противоположностей, перехода количественных изменений в качественные, отрицания отрицания. Эти законы носят всеобщий характер, т.е. их действие распространяется на природу, общество и мышление человека. Эти законы объективны, т.е. не зависят от желаний субъекта; их нельзя «обойти». В силу универсального характера законов, принципов и категорий диалектики, представленной в виде развернутой системы Георгом Вильгельмом Ф. Гегелем (1770 - 1831) и положенной на материалистическую «почву» К. Марксом (1818 - 1883), современный руководитель обязан быть диалектиком.

Стремление к постоянному самосовершенствованию, системный анализ поступающей информации, учет различных то-

чек зрения и вариантов решения проблемы, нахождение компромиссов, объективная оценка трудо-вого участия и стимулирование персонала - таковы лишь некоторые атри-буты эффективного менеджмента. Между тем среди современных руководителей немало и тех, кто отвергает законы диалектики. Нередко в процессе делового совещания или в личной беседе от них можно услышать: «Начальник всегда прав», «Незаменимых сотрудников не бывает», «Кто не с нами, тот против нас» и т.п.

1. Согласны ли Вы с тем, что любой сотрудник организации является «заменяемым»?

2. Каковы, на Ваш взгляд, особенности развития организации, руководители которых игнорируют действие закона единства и борьбы противоположностей? Приведите примеры из Вашего личного опыта.

3. Дайте характеристику механизма использования матрицы эффективности управленческой деятельности (ступени развития организационных противоречий - различие, поляризация, столкновение, антагонизм, внимание руководителя к управленческим проблемам - слабое, среднее, сильное)?

Задание 2. Закон развития

Закон развития гласит: «Каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла». ЖЦ любой организации включает восемь этапов (графически их изображают в виде «шляпы»): нечувствительность, или инкубация (Э1), внедрение, или выведение (Э2), рост (Э3), зрелость (Э4), насыщение (Э5), спад (Э6), крах (Э7), ликвидация, или утилизация (Э8). Этот закон относится к основополагающим законам организации и имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы).

Первый вариант: ни руководитель, ни подчиненные не имеют представления о законе развития.

Второй вариант: руководитель знает о законе развития, а его подчиненные нет.

Третий вариант: руководитель и подчиненные информированы о законе развития, имеют представление о характере и особенностях его действия.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому из трех вариантов и их возможные последствия для организации?

2. Какие факторы, на Ваш взгляд, обеспечивают эффективное развитие организации в современных условиях? Поясните на конкретном примере.

Задание 3. Закон синергии

Закон синергии гласит: «Для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет существенно больше либо существенно меньше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов». Этот закон относится к основополагающим законам организации и имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы).

Первый вариант: ни руководитель, ни подчиненные не имеют представления о законе синергии.

Второй вариант: руководитель знает о законе синергии, а его подчиненные нет.

Третий вариант: руководитель и подчиненные информированы о законе синергии, имеют представление о характере и особенностях его действия.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому из трех вариантов и их возможные последствия для организации?

2. Какие методы управления, на Ваш взгляд, обеспечивают достижение позитивного синергетического эффекта в организации? Приведите пример.

3. Какие факторы обеспечивают достижение негативного синергетического эффекта в организации? Приведите пример.

ТЕМА 11. ПРОЧИЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Закон информированности-упорядоченности
2. Закон единства анализа и синтеза
3. Закон композиции и пропорциональности
4. Другие законы организации

Практические задания

Задание 1. Закон информированности-упорядоченности

Закон информированности-упорядоченности гласит: «Каждая система (социальная или биологическая) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения)». Этот «фоновый», или «второго уровня», закон имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы).

Первый вариант: ни руководитель, ни подчиненные не имеют представления о законе информированности-упорядоченности.

Второй вариант: руководитель знает о законе информированности-упорядоченности, а его подчиненные нет.

Третий вариант: руководитель и подчиненные знают о законе информированности-упорядоченности, имеют представление о характере и особенностях его действия.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому из трех вариантов и их возможные последствия для организации?

2. Какие, на Ваш взгляд, следствия вытекают из закона информированности-упорядоченности?

3. Существуют ли в современных условиях организации и отдельные личности, сталкивающиеся с эффектом «горя от ума»? Почему это происходит?

Задание 2. Закон единства анализа и синтеза

Закон единства анализа и синтеза гласит: «Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет посто-

янного изменения своей структуры или выполняемых функций». Этот «фоновый», или «второго уровня», закон имеет важное значение для сопоставления потенциалов (ресурсов) организации и принятия оптимальных управленческих решений на всех уровнях – федеральном, региональном, муниципальном, институциональном (корпоративном), внутрифирменном.

Первый вариант: потенциал созидания несколько превосходит потенциал разрушения, что соответствует математической интерпретации закона единства анализа и синтеза: $\{\Sigma(R1i + R2i) - \Sigma(V1i + V2i)\} > 0$, где $R1i, R2i$ – внутренний и внешний потенциал (ресурс), способствующий развитию компании; $V1i, V2i$ – внутренний и внешний потенциал (ресурс), стремящийся ликвидировать компанию или нанести ей ощутимый вред.

Второй вариант: потенциал созидания существенно превосходит потенциал разрушения.

Третий вариант: потенциал созидания меньше потенциала разрушения.

1. Как Вы считаете, каковы «сценарии» развития событий по каждому из трех вариантов и их возможные последствия для организации?

2. Какие следствия вытекают из закона, если $\Sigma(R1i)$ существенно больше или существенно меньше $\Sigma(R2i)$ и каково их практическое значение?

3. Какие следствия вытекают из закона, если $\Sigma(V1i)$ существенно больше или существенно меньше $\Sigma(V2i)$ и каково их практическое значение?

Задание 3. Закон композиции и пропорциональности (гармонии)

Закон композиции и пропорциональности (гармонии) гласит: «Каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все композиционно необходимые ресурсы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции)». Этот «фоновый», или «второго уровня», закон имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы).

Первый вариант: ни руководитель, ни подчиненные не имеют представления о законе композиции-пропорциональности (гармонии).

Второй вариант: руководитель знает о законе композиции-пропорциональности, а его подчиненные нет.

Третий вариант: руководитель и подчиненные информированы о законе, имеют представление о характере и особенностях его действия.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому из трех вариантов и их возможные последствия для организации?

2. Предложите собственную модель гармонизации интересов администрации и персонала, общества и личности (на примере конкретной организации).

3. Каковы основные принципы реализации закона композиции-пропорциональности на уровне внутрифирменного управления?

Задание 4. Специфические законы социальной организации

В отличие от универсальных (основополагающих и фоновых) законов, действие которых распространяется на социальную, биологическую и отчасти на техническую системы, специфические законы имеют ограниченную сферу действия. Однако это вовсе не умаляет их роли и значения. Более того, как представляется, от степени восприятия, познания и реализации именно «пакета» социальных законов в конечном счете будет зависеть дальнейшая «судьба» человечества.

1. Согласны ли Вы с этой авторской гипотезой? Поясните свою точку зрения.

2. Согласны ли Вы с утверждением о том, что «среди специфических законов организации основным является закон своеобразия» (Э.А. Смирнов)?

3. Представьте себя в роли консультанта руководителя крупного предприятия. Сформулируйте четыре-пять практических рекомендаций для повышения эффективности менеджмента, вытекающих из закона своеобразия.

ТЕМА 12. СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Любая организация является открытой системой, так как всегда зависит от внешней среды. **Внешняя среда** включает:

- экономические условия в данной стране,
- правительственные акты,
- профсоюзы,
- конкурирующие организации,
- потребителей,
- а также общественные взгляды, технику и технологию в целом.

Внешние факторы подразделяются на факторы прямого и косвенного воздействия.

Среда **прямого воздействия** включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

- а) Поставщики
- б) Трудовые ресурсы
- в) Законодательство
- г) Потребители
- д) Конкуренты.
- е) Собственники

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не влияют на деятельность организации напрямую, но все же должны учитываться в ее деятельности:

- 1. Экономическое окружение
- 2. Политическое окружение.
- 3. Технологическое окружение
- 4. Социально-культурное окружение
- 5. Международное окружение
- 6. Отношения с местным населением

Внутренняя среда организации включает такие переменные как:

- 1. Цели
- 2. Структура организации
- 3. Персонал
- 4. Ресурсы
- 5. Технология
- 6. Миссия организации

Вопросы для обсуждения

1. Внешняя среда организации
2. Внутренняя среда организации

Контрольный тест

1. Организация - группа людей, деятельность которых сознательно осуществляется для достижения общей цели или _____

2. Как называется организация, в которой группы людей возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно _____

3. Среди ситуационных факторов внутри организации можно назвать следующие: а) производство; б) цели; в) финансы; г) маркетинг; д) структура; е) задачи; ж) кадры; з) технология; и) законы; к) люди; л) сбыт; м) снабжение.

Из данного перечня выберите правильные ответы и укажите букву варианта

4. Цели в организации выполняют ряд полезных и практических функций:

- А) они оправдывают существование, законность организации
 - В) обеспечивают основу для конструирования организации
- Продолжите: С); D); E); F); G); S)

5. «Приспособленец» в организации - человек, который:

- А) делает все по правилам
- В) является надежным членом организации;
- С) может совершить действия, противоречащие интересам организации;
- Д) разделяет ценности организации.

6. Внешняя среда организации характеризуется следующими факторами: взаимосвязанность, сложность, а также и .. Закончите данное предложение.

7. Особенно высока скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в следующих отраслях:

- A) мебельная промышленность;
- B) фармацевтическая;
- C) пищевых консервов;
- D) химическая;
- E) кондитерская;
- F) электронная;
- G) машиностроение;
- S) производство тары и упаковочных материалов;

8. Если работодатели отказывают в получении работы эскимосу или женщине только из соображений национальности или половой принадлежности, они нарушают закон. О каком факторе внешней среды идет речь в данном случае?

9. К политическим факторам организации относится настроение законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Назовите другие элементы политической обстановки.

10. Основные факторы сферы макроокружения - это

- A) конкуренты
- B) поставщики
- C) уровень развития научно-технического прогресса
- D) демографическая ситуация

Практическое задание

Исходя из нижеприведённых факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют функционирование организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 4 – Влияние факторов внешней среды

Факторы	Способствуют	Затрудняют
1	2	3
1. Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
2. Территория страны (размеры, региональные, национальные особенности)		
3. Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психологии, традиции, привычки населения)		
4. Природные ресурсы России		
5. Международные отношения (международное положение страны, отношение различных стран к рыночным преобразованиям в России)		
6. Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7. Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8. Состояние правопорядка в стране		
9. Отношения собственности (государственной, коллективной, частной, муниципальной)		
10. Монополизация экономики		
11. Состояние развития конкуренции		
12. Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, маркетинга, рекламы, страхового дела)		
13. Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14. Инфляция (уровень и динамика)		
15. Налогообложение (уровень и динамика)		
16. Уровень жизни населения (зарплата, стипендии, пособия, пенсии)		
17. Безработица		
18. Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19. Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

Оценка результативности достижения соответствующей компетенции делается на основе проведения тестирования.

Темы рефератов

1. Характеристика внешней среды организации. Специфические особенности внешней среды организации.
2. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса: экспорт, импорт, лицензирование, совместные предприятия, транснациональные корпорации (ТНК) и другие формы.
3. Факторы международной среды: экономика, культура, законодательная база и формы государственного регулирования, политическая обстановка.
4. Характеристика внутренней среды организации.

ТЕМА 13. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Вопросы для обсуждения

1. Виды организационно-правовых форм
2. Подходы к выбору организационно-правовых форм

Контрольный тест

1. Государственные и муниципальные предприятия - это...
 - А) Добровольное объединение граждан, не являющихся индивидуальными предпринимателями, но участвующих в деятельности организации личным трудом
 - В) Организация, не являющаяся собственником закрепленного за ним имущества
 - С) Организация, уставный капитал которой разделен на определенное число долей
 - Д) Коммерческая организация с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом

2. Какая форма собственности лежит в основе государственного унитарного предприятия?

- A) Частная
- B) Государственная
- C) Частная - долевая
- D) Муниципальная

3. На какой форме собственности основан сельскохозяйственный производственный кооператив?

- A) Частная
- B) Государственная
- C) Частная - долевая
- D) Муниципальная
- E) Коллективная

4. Какую форму собственности имеет акционерное общество?

- A) Частная
- B) Государственная
- C) Частная - долевая
- D) Муниципальная
- E) Коллективная

5. Какую форму собственности имеет товарищество на вере?

- A) Частная
- B) Государственная
- C) Частная - долевая
- D) Муниципальная
- E) Коллективная

6. Какая форма собственности лежит в основе крестьянского (фермерского) хозяйства?

- A) Частная
- B) Государственная
- C) Частная - долевая
- D) Муниципальная
- E) Коллективная

7. Чем отличается унитарное предприятие от производственного кооператива?

- А) Формой собственности
- В) Видами акций
- С) Структурой органов управления

8. Чем отличается закрытое акционерное общество от открытого?

- А) Видами акций
- В) Структурой органов управления
- С) Способами размещения акций
- Д) Способами распределения прибыли

9. Чем отличается общество с ограниченной ответственностью от общества с дополнительной ответственностью?

- А) Структурой органов управления
- В) Разным уровнем ответственности
- С) Способами распределения прибыли

10. Какую ответственность по обязательствам несут члены общества с дополнительной ответственностью?

- А) Отвечают по долгам в пределах стоимости вклада в уставный капитал
- В) Отвечают солидарно своим имуществом при недостатке средств общества для расчета с кредиторами
- С) Не отвечают по обязательствам общества, а несут лишь риск убытков, связанных с работой общества

11. Чем отличается полное товарищество от товарищества на вере?

- А) Формой собственности
- В) Правами членов товарищества на управление
- С) Уровнем ответственности по обязательствам

12. Кому подчиняется наблюдательный совет и ревизионная комиссия?

- А) Общему собранию
- В) Совету директоров

- C) Исполнительной дирекции
- D) Правлению

13. Перечислите органы управления, которые создаются в государственном унитарном предприятии.

- A) Общее собрание
- B) Совет директоров
- C) Правление
- D) Исполнительная дирекция
- F) Ревизионная комиссия

14. Укажите органы управления, которые создаются в производственном кооперативе.

- A) Общее собрание
- B) Совет директоров
- C) Правление
- D) Исполнительная дирекция
- E) Ревизионная комиссия
- F) Наблюдательный совет

15. В полномочия какого органа утверждение устава организации, внесение изменений и дополнений к нему?

- A) Общего собрания
- B) Совета директоров
- C) Правления
- D) Исполнительной дирекции
- E) Наблюдательного совета

16. Какой орган утверждает программу развития, годовой отчет и бухгалтерский баланс организации?

- A) Общее собрание
- B) Совет директоров
- C) Правление
- D) Исполнительная дирекция
- E) Наблюдательный совет

17. Какой орган осуществляет текущее руководство организацией?

- A) Общее собрание
- B) Совет директоров
- C) Правление
- D) Исполнительная дирекция
- E) Наблюдательный совет
- F) Ревизионная комиссия

18. Высший орган управления акционерного общества:

- A) Генеральный директор
- B) Дирекция
- C) Общее собрание членов общества
- D) Общее собрание акционеров

19. Кто является исполнительным органом кооператива?

- A) Наблюдательный совет
- B) Директор
- C) Управление делами кооператива
- D) Правление кооператива

ТЕМА 14. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ

Вопросы для обсуждения

1. Бюрократическая (механистическая) модель.
2. Поведенческая модель.
3. Модель скоординированной численности штата.
4. Модель индивидуализированной корпорации.
5. Модель «организационной туманности».
6. Модель «ценностной плеяды/созвездия».
7. Условия выбора организационной модели.

ТЕМА 15. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Вопросы для обсуждения

1. Необходимость управления в организации и его особенности
2. Субъекты организаторской деятельности
3. Японская и американская модели менеджмента

Практическое задание

Проблема статуса теории организации и ее взаимосвязи с наукой об управлении решается в современных условиях неоднозначно.

Точка зрения. Теория организации является составной частью теории управления.

Точка зрения. Теория организации является самостоятельной областью знания, отвечающей на главный вопрос «чем управлять?», а теория управления отвечает на вопросы «зачем и как воздействовать на объект?».

Точка зрения. Разграничение теоретических основ организации и управления не имеет особого смысла ввиду их неразрывной взаимосвязи.

1. Какой из перечисленных точек зрения Вы отдаете предпочтение и почему?
2. Систематизируйте известные Вам управленческие науки и представьте их в виде общей схемы.
3. Что, на Ваш взгляд, следует понимать под «системой управления компанией»? Каковы ее основные подсистемы и элементы?

ТЕМА 16. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Вопросы для обсуждения

1. Факторы проектирования организации
2. Этапы организационного проектирования
3. Механистический и органический подходы к проектированию организационных структур
4. Методы проектирования организационных структур
5. Оценка эффективности организационных систем

Практическое задание

Проектирование организационных систем (ОС) - исключительно важная для любого хозяйствующего субъекта задача, предполагающая создание и обеспечение эффективного взаимодействия двух подсистем: внутреннего функционирования и отношений с внешней средой. Механизм внутреннего функционирования включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности (определение и ранжирование целей, оптимизация состава подразделений, структуры управления и коммуникаций, распределение задач, функций, полномочий по всем звеньям, упорядочение информационных потоков и совершенствование документооборота). Механизм отношений с внешней средой включает элементы, необходимые для формирования и поддержания связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также учета специфики конкурентной борьбы и действия факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

Практическое использование этих механизмов осуществляется двояко, в зависимости от исходных принципов: последовательности или параллельности. По мнению Э.А. Смирнова, принцип последовательности является оптимальным для действующих компаний, корректировка механизма внутреннего функционирования которых «должна осуществляться после определения тенденций изменения механизма отношений с внешней средой»; принцип параллельности наиболее подходит

новым компаниям, которым целесообразно «проектировать механизм внутреннего функционирования и механизм отношений с внешней средой одновременно».

1. Согласны ли Вы с таким дихотомическим подходом, а также со следующей рекомендацией: «В случае неустойчивого характера изменений параметров внешней среды необходимо либо подождать некоторое время, либо использовать экономико-математические методы для их анализа, например, методы аппроксимации, массового обслуживания и др.»?

2. Как решаются задачи организационного проектирования в фирмах, действующих по принципу «прибыль любой ценой» или «бизнес здесь и сейчас»?

3. Приведите конкретные примеры организаций, имеющих функциональные цели, цели-аналоги и цели развития.

4. Какова специфика формирования ОС компаний, занимающихся внешнеэкономической деятельностью?

ТЕМА 17. ПРОЦЕСС РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Сущность процесса реструктуризации.
2. Необходимые условия для успешного проведения реструктуризации.
3. Стратегии проведения изменений в рамках реструктуризации.

Практическое задание

Вступление человечества в информационно-технологическую эру ознаменовалось новыми направлениями исследований в области теории организации. Приоритетными среди них являются: реинжиниринг, концепция внутренних рынков корпораций, теория альянсов (ассоциативных форм организации и управления), концепция «экологически осознанного руководства» предприятием. Эти теоретические разработки

находят широкое применение в новых типах организаций. В их числе: организации с «внутренними рынками», сетевые, виртуальные, многомерные, круговые, интеллектуальные и обучающиеся организации. И все-таки, несмотря на многообразие организационных и организационно-правовых форм современных предприятий, нередко от зарубежных и отечественных бизнесменов и предпринимателей можно безапелляционно услышать: «Новое - это хорошо забытое старое».

1. Разделяете ли Вы эту точку зрения? К каким мировоззренческим и методологическим выводам в этой связи Вы приходите?

2. Каковы, на Ваш взгляд, основные направления деятельности руководителя, являющегося приверженцем пяти принципов управления (преемственности, инновации, системности, верификации и амбивалентности, или двойственности)?

В современной учебной литературе можно встретить описание эволюции организационных структур управления. Так, например, Б.З. Мильнер выделяет три этапа развития теории организации и организаций в XX в.:

классическая промышленная фаза, иерархическая структура (1900–1950 гг.);

неоклассическая промышленная фаза, матричная структура (1950–1980 гг.);

информационная фаза, «внутренний рынок» – автономные союзы, внутреннее предпринимательство, сети, виртуальные структуры (с 1980 г.).

3. Каким видится Вам будущее теории организации в общих чертах? Какие организационно-управленческие ноу-хау будут, на Ваш взгляд, предложены и реализованы в XXI в.?

ТЕМА 18. РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Производственная структура - это количественный состав и пропорции в главных, дополнительных и вспомогательных отраслях предприятий и формы взаимосвязи на каждой ступени организации производства. Элементами производственной структуры сельскохозяйственных предприятий являются отрасли растениеводства, животноводства, а также подсобных и перерабатывающих производств.

Организационная структура представляет собой совокупность подразделений хозяйства производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного назначений, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда внутри предприятия.

Структура управления – совокупность звеньев и отдельных работников управления, порядок их соподчинения и взаимосвязи по горизонтали и вертикали.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность организационной структуры
2. Классические типы организационных структур управления
3. Специальные типы организационных структур управления
4. Сетизация организаций

Контрольный тест

1. Система управления в элементарном виде - это
 - A) принципы, методы и функции управления
 - B) совокупность органов управления
 - C) субъект, объект управления и связи
 - D) совокупность объектов управления

2. Субъект управления - это
 - A) орган, осуществляющий управленческие воздействия
 - B) любой орган в системе управления
 - C) орган, воспринимающий управленческие воздействия человека

3. Норма управляемости - это
- A) трудоемкость работ менеджера
 - B) уровень оплаты труда руководителей
 - C) правила поведения менеджера
 - D) количество подчиненных сотрудников
 - E) условия субординации отношений

4. Оpozнaйте основное отличие линейно-штабной организационной структуры управления организацией от линейно-функциональной

- A) в перегруженности главного менеджера
- B) в функциях линейных руководителей
- C) в полномочиях функциональных подразделений
- D) в количестве функциональных подразделений

5. Выделите условие целесообразности применения линейно-функциональной структуры управления

- A) в случае несложной по содержанию деятельности
- B) в целях обеспечения более высокого уровня управления
- C) в условиях быстрых и глубоких изменений в технике и технологии производства и самоуправления
- D) при необходимости усиления координации деятельность функциональных служб

6. По отношению друг к другу звенья управления могут быть

- A) линейными
- B) функциональными
- C) вышестоящими
- D) равнозначными
- E) подчиненными

7. Оpozнaйте организационную структуру управления в наибольшей степени исключающую возможность получения противоречивых и несогласованных распоряжений

- A) линейная
- B) функциональная
- C) программно-целевая

8. Опознайте структуру управления, включающую в себя специально создаваемые временные органы

- A) линейно-функциональные
- B) программно-целевые
- C) функциональные

9. Состав, количество звеньев и уровней, их взаимосвязь и соподчиненность - это

- A) хозяйственный механизм
- B) функции управления
- C) структура управления
- D) принципы управления

10. Выделите элементы структуры управления

- A) факторы
- B) звенья
- C) уровни
- D) связи

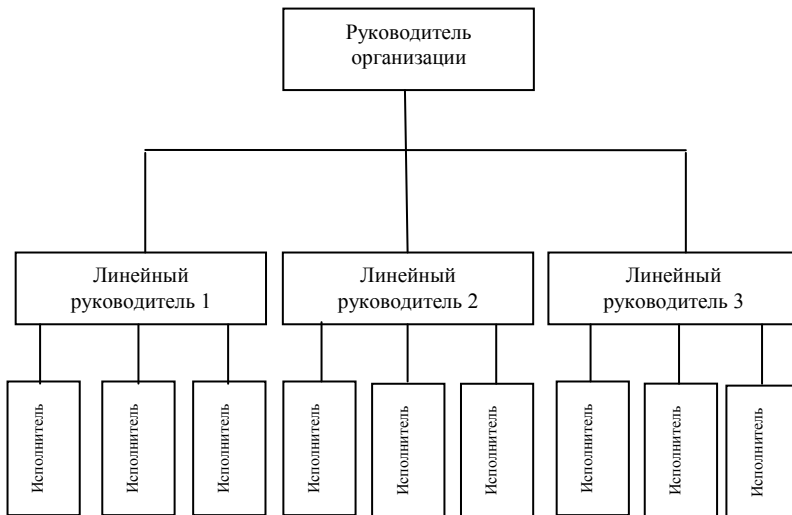
11. Объект управления - это

- A) орган, осуществляющий управленческие воздействия
- B) любой орган в системе управления
- C) орган, воспринимающий управленческие воздействия человека

12. Опознайте основной недостаток функциональных организационных структур управления предприятиями

- A) перегруженность главного менеджера
- B) высокий уровень конфликтности
- C) излишняя звенность управления
- D) отсутствие единства действия
- E) рост управленческого аппарата

13. Приведенная организационная структура управления - это

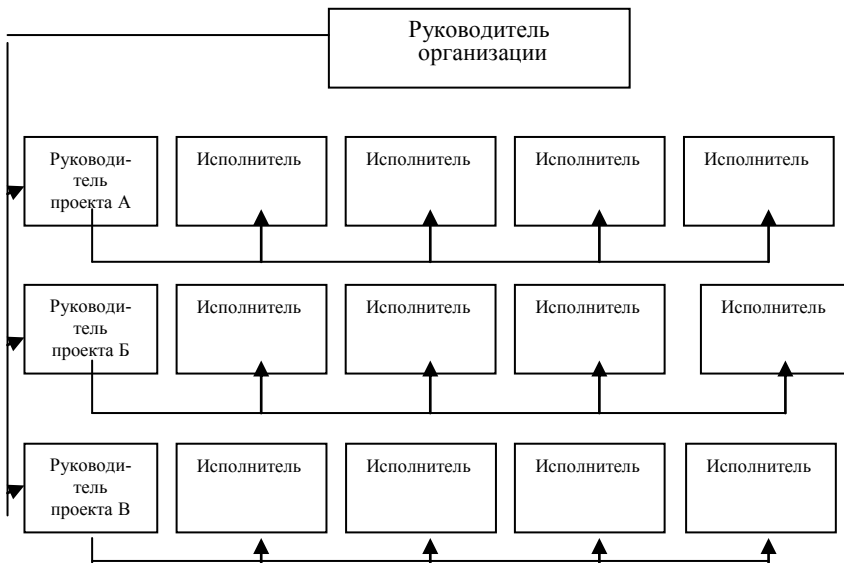


- A) линейная
- B) функциональная
- C) программно-целевая
- D) линейно-функциональная

14. Опознайте методы проектирования структуры управления

- A) аналогий
- B) экспертный
- C) статистический
- D) структуризация целей

15. Приведенная организационная структура управления – это



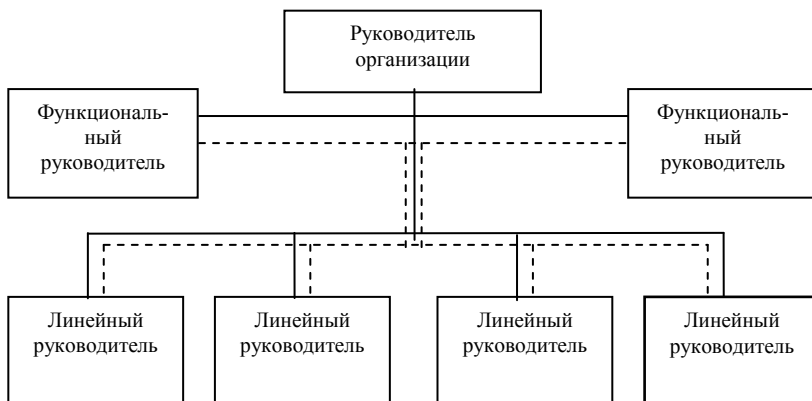
- А) линейно-штабная
- В) линейно-функциональная
- С) проектно-матричная
- Д) программно-целевая

16. Приведенная организационная структура управления – это



- A) функциональная
- B) дивизионально-продуктовая
- C) линейная
- D) линейно-функциональная

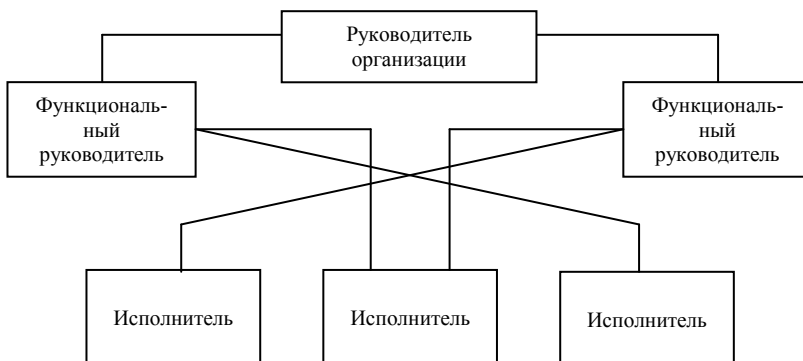
17. Приведенная организационная структура управления – это



- A) линейная
- B) линейно-функциональная
- C) программно-целевая
- D) функционально-матричная

18. Приведенная организационная структура управления – это

- A) функциональная
- B) линейно-функциональная
- C) матричная
- D) программно-целевая



19. Опознайте требования к организационной структуре управления

- А) экономичность
- В) гибкость
- С) надежность
- Д) конкретность

Темы рефератов

1. Бюрократические структуры управления, варианты развития и совершенствования.
2. Адаптивные структуры управления: особенности построения и варианты использования.
3. Дивизиональные структуры управления: по продукту, по региону, смешанные.
4. Проектирование организационных структур управления.

Практическое задание «Организационные структуры управления»

Методика выполнения.

1. На основе проработки программного материала по курсу (конспект лекции, литературные источники) уясняются разновидности (типы) существующих организационных структур управления и основные требования к их построению. После этого следует приступить к построению организационной структуры.

2. На следующем этапе выполнения данного упражнения следует перейти к комплексной оценке уровня рациональности построенной организационной структуры управления, т.е. к определению интегрального коэффициента рациональности \hat{E}_D по формуле:

$$\hat{E}_D = \sqrt{\hat{E}_1 \cdot \hat{E}_2 \cdot \hat{E}_3 \cdot \hat{E}_4 \cdot \hat{E}_5 \cdot \hat{E}_6 \cdot \hat{E}_7}, \quad (7)$$

где \hat{E}_D – коэффициент рациональности, рассчитываемый как среднегеометрическая величина ряда частных коэффициентов;

\hat{E}_1 – коэффициент соответствия структурных звеньев и отдельных исполнителей системе выполняемых функций, рассчитываемый по формуле:

$$\hat{E}_1 = \frac{n - n'}{n}, \quad (8)$$

\hat{E}_2 – коэффициент соответствия анализируемой структуры требованиям признаков единоначалия, рассчитываемый по формуле:

$$K_2 = \frac{Q'_2}{n}, \quad (9)$$

\hat{E}_3 – коэффициент соответствия структуры требованиям принципа минимизации числа уровней управления, рассчитываемый по формуле:

$$K_3 = \frac{Q'_3}{Q_3}, \quad (10)$$

Значение Q'_3 определяем по формуле:

$$Q'_3 = \frac{\ell P - \ell H_{yn} - \ell C + \ell H_{yc}}{\ell H_{yc}}, \quad (11)$$

\hat{E}_4 – коэффициент соответствия структуры требованиям принципа оптимальности норм управляемости, рассчитываемый по формуле:

$$K_4 = \frac{Q'_4}{n}, \quad (12)$$

\hat{E}_5 – коэффициент соответствия структуры требованиям принципа необходимости выделения работников аппарата управления, занимающихся вопросами перспективного развития и технического прогресса, рассчитываемый по формуле:

$$K_5 = \frac{Q'_5}{Q_5}, \quad (13)$$

\hat{E}_6 – коэффициент организационного регламентирования, рассчитываемый по формуле:

$$K_6 = \frac{\frac{K'_D}{n} + \frac{K'_n}{K_n}}{2}, \quad (14)$$

\hat{E}_7 – коэффициент соответствия структуры требованиям формирования отдельных организационных единиц, рассчитываемый по формуле:

$$\hat{E}_7 = \frac{\hat{E}'_o}{\hat{E}_n}, \quad (15)$$

Таблица 5 - Исходные данные для комплексной оценки уровня рациональности организационной структуры управления

Исходные данные для расчета	Обозначения	Варианты									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Общее число должностей	n	69	70	68	71	70	71	68	69	70	74
2. Число работников, выполняющих несвойственные занимаемой должности функции	n'	6	6		7	7	7	6	7	7	7
3. Число должностей, соответствующих принципу единоначалия	Ч ₂ '	64	60	61	65	62	63	66	60	62	63
4. Рекомендуемое число уровней управления	Ч ₃ '	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5. Фактическое число уровней управления	Ч ₃	5	6	5	6	6	6	5	7	5	6
6. Общее число работников	P _o	350	390	360	320	330	340	370	320	325	330
7. Норма управляемости для руководителей низшего звена	N _{ун}	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
8. Сменность работы в СМУ	C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9. Норма управляемости для руководителей высшего звена	N _{yc}	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
10. Число должностей, для которых соблюдены нормы управляемости	Ч ₄ '	27	28	29	32	34	39	3	31	31	34

$$\hat{E}_4 = \frac{27}{69} = 0,39;$$

$$\hat{E}_5 = \frac{11}{11} = 1;$$

$$\hat{E}_6 = \frac{\frac{35}{69} + \frac{7}{12}}{2} = 0,55;$$

$$K_7 = \frac{11}{12} = 0,92;$$

Тогда интегральный коэффициент уровня рациональности анализируемой организационной структуры управления будет соответствовать

$$K_p = \sqrt{0,91 \cdot 0,93 \cdot 0,6 \cdot 0,39 \cdot 1,0 \cdot 0,55 \cdot 0,92} = 0,72.$$

ТЕМА 19. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Понятие, цели и факторы организационного поведения
2. Основопологающие концепции организационного поведения
3. Принципы построения системы организационного поведения

Практическое задание

Следующие ситуации являются типичными для менеджера.

Ситуация 1. Галина Иванова - бухгалтер-стажер в маленькой фирме дипломированных бухгалтеров-аудиторов. Она

работает в компании братьев Сидоровых уже 18 месяцев и в течение этого периода посещала колледж. Сидоров старший надеялся, что Галина останется в фирме на пять или больше лет. Ему было приятно от того, как Галина вела себя в компании. Она была способная, много и упорно работала, всегда находилась в хорошем настроении. Она также приобретала особую квалификацию в использовании некоторых новых компьютерных программ, которые они закупали в последнее время. Однако Сидоров заметил, что в течение последних месяцев отношение Галины к работе стало меняться.

Галина не чувствовала себя счастливой. Она обнаружила, что многие операции слишком рутинны и утомительны. Ей только казалось, что ей нравится довольно долго находиться за компьютером. У нее были свои определенные планы и мысли по поводу карьеры в бухгалтерском учете, поэтому она посетила несколько организаций и приняла участие в анкетировании и интервью по приему на работу (взяв отгулы под предлогом болезни). Сегодня она вообще пришла на работу с 30-минутным опозданием. Сидоров решил поговорить с Галиной.

Ситуация 2. Владимир Иванович Петров работает у вас бухгалтером уже 6 лет. В последнее время он столкнулся с семейными проблемами. Его жена месяц назад родила второго ребенка и должна лечь в больницу на операцию. Его старшая дочь тяжело заболела. В результате Петров выполнял работу нерегулярно и раньше уходил со службы. Конечно, вы сочувствуете ему, однако вам не хватает персонала в перегруженные работой время года. Другие сотрудники вынуждены задерживаться после работы, чтобы поддержать сложившийся уровень продуктивности. Как вы попытаетесь разрешить возникшую проблему?

Варианты:

А. Разыграйте два сценария и обсудите результаты. Как действовали оба участника? Много ли понимания было продемонстрировано с обеих сторон? Вы согласны с результатом?

Б. Напишите коротко о том, как вы в качестве менеджера реагировали бы на каждую из ситуаций.

ТЕМА 20. ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Модели организационного поведения.
2. Общая характеристика ОП: место в системе научного знания, объект, предмет, функции и концептуальные подходы.
3. Особенности менталитета и организационного поведения россиян.

Практическое задание

Выберите конкретный случай работы менеджера и понаблюдайте за ее практическим исполнением, желательно в течение длительного периода времени.

А) Отметьте, приводя примеры, долю усилий и времени менеджера, затраченную:

- на решение конкретных задач и фактическое выполнение работы им лично;

- принятие решения о том, какая работа должна быть сделана, и планирование, организацию, направление или контролирование работы других людей.

Б) Проанализируйте конкретное влияние внутренней и внешней среды на работу менеджера.

В) Укажите, с соответствующим обоснованием, специфические свойства или качества, которые представляются вам необходимыми для успешной работы менеджера.

Г) Проанализируйте работу менеджера в свете таких действий, как: установление «повестки дня»; построение сети отношений.

Д) Дайте четкое определение требований, ограничений и выборов в работе. Критически прокомментируйте, как эти факторы определяют гибкость труда менеджеров.

Е) Сделайте выводы на основании своих наблюдений и сравните с выводами ваших коллег.

ТЕМА 21. КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и структура коммуникации
2. Классификация и общая характеристика коммуникаций
3. Коммуникативные барьеры и средства их преодоления

Контрольный тест

1. Коммуникация - это
 - A) соединение участников коммуникационного процесса
 - B) совокупность управленческой информации
 - C) обмен информацией между людьми или группами в процессе деятельности
 - D) совокупность участников процесса коммуникации
2. Опознайте цели коммуникаций
 - A) экономическая
 - B) социальная
 - C) профессиональная
 - D) административная
3. Выделите виды коммуникаций
 - A) межуровневые
 - B) руководитель - подчиненный
 - C) неформальные
 - D) формальные
4. Опознайте основные элементы коммуникационного процесса
 - A) сообщение
 - B) кодирование и выбор каналов
 - C) декодирование
 - D) отправитель информации
5. Обратная связь - это
 - A) сообщение

- В) реакция получателя на сообщение источника
 - С) средство передачи информации
 - Д) все то, что искажает смысл сообщения
6. Опознайте этапы коммуникационного процесса
- А) сообщение
 - В) кодирование и выбор каналов
 - С) декодирование
 - Д) отправитель информации
7. Декодирование - это
- А) воплощение идеи в слова, интонации, рисунки, жесты
 - В) перевод символов отправителя в мысли получателя
 - С) средство передачи информации
 - Д) все то, что искажает смысл сообщения
8. Опознайте формы коммуникации
- А) устная
 - В) письменная
 - С) опосредованная (косвенная)
 - Д) непосредственная (контактная)
9. К общеизвестным каналам коммуникации относят
- А) речь
 - В) телефон
 - С) письмо
 - Д) дизайн помещения
10. Опознайте методы коммуникации
- А) устные
 - В) письменные
 - С) опосредованные (косвенные)
 - Д) непосредственные (контактные)
11. Что такое коммуникационная сеть
- А) соединение участников коммуникационного процесса
 - В) совокупность управленческой информации
 - С) информация и коммуникации в управлении
 - Д) совокупность участников процесса коммуникации

12. Какую информацию называют невербальной

- A) письменную
- B) словесную
- C) бессловесную
- D) управленческую
- E) устную

13. Какая из перечисленных коммуникационных сетей характеризуется наибольшей централизацией власти

- A) «кружок»
- B) «цепочка»
- C) «колесо»
- D) «вертушка»

14. Выделите коммуникационные барьеры

- A) неумение слушать
- B) искажение сообщения
- C) преждевременная оценка
- D) система обратной связи
- E) управленческие действия

15. Выделите способы совершенствования коммуникаций

- A) система сбора предложений
- B) регулирование информационных потоков
- C) преждевременная оценка
- D) система обратной связи
- E) управленческие действия

16. Выделите причину проявления семантических преград

- A) психологические различия в восприятии
- B) неумение слушать
- C) преждевременная оценка
- D) разное значение слов для разных людей

17. Опознайте принципы активного слушания

- A) не перебивать говорящего
- B) быть терпеливым и избегать споров
- C) внимательно слушать

- D) создавать открытые коммуникации в организации
 - E) нейтрализовать отвлекающие факторы
18. Выделите децентрализованные коммуникационные сети
- A) «кружок»
 - B) «цепочка»
 - C) «колесо»
 - D) «всеканальная»
19. Опознайте связи коммуникационной сети
- A) вертикальные
 - B) параллельные
 - C) диагональные
 - D) горизонтальные
20. Выделите первый этап процесса коммуникации
- A) декодирование
 - B) зарождение идеи
 - C) кодирование и выбор канала
 - D) передача

Практическое задание

Формирование и развитие системы коммуникаций - важнейшая составляющая эффективного менеджмента, поскольку обмен информацией необходим на всех этапах деятельности и во всех подразделениях организации для достижения намеченных целей. Структура формальных и неформальных коммуникаций и содержание межличностных, личностно-групповых и межгрупповых отношений зависят от многих факторов. В их числе: статус и компетентность отправителя, доверие к отправителю, ожидания получателя, совместимость любого рода, социокультурная среда, обратная связь.

Выстраивая коммуникативную подсистему, являющуюся одним из трех главных «китов» делового общения (наряду с интерактивной и перцептивной), руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять весь арсенал способов и средств их

преодоления. Стать виртуозом делового общения, владеющим стратегией, тактикой и техникой управления, весьма заманчиво и почетно, хотя и сложно. Но, как говорят, дорогу осилит идущий...

1. Заполните свободные строки таблицы по аналогии с образцом:

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемое управляющее воздействие
Личностные	1) психологическая несовместимость 2) селективное восприятие информации 3) неумение слушать собеседника	1) метод «разделения» проблемы и человека, профессионального и личного 2) расширение кругозора 3) «выуживание» необходимой информации
Физические		
Семантические		
Языковые		
Организационные		
Культурные		
Временные		
Различия в статусе		
Технические перегрузки		

Темы рефератов

1. Процесс коммуникаций и эффективность управления
2. Препяды в организационных и межличностных коммуникациях. Методы преодоления коммуникационных барьеров.
3. Коммуникационные сети и стили.
4. Информационные системы в организации.
5. Методы профилактики конфликтов.
6. Методы разрешения конфликтов.

ТЕМА 22. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Личность в системе общественных отношений
2. Типология личности
3. Современные концепции и модели поведения личности в организации

Контрольный тест

1. Адаптация - это:
 - A) процесс подстройки ситуации под свои потребности
 - B) приспособление к среде
 - C) организация работы определенным образом
 - D) изменения окружающей обстановки
2. Адаптация это процесс взаимодействия
 - A) личности с новой для нее социальной средой
 - B) личности и природы
 - C) личности и начальника
 - D) группы потребителей и группы производителей
3. Как называется тип темперамента по Павлову сильный уравновешенный
 - A) инертный
 - B) меланхолик
 - C) холерик
 - D) сангвиник
 - E) флегматик
4. Как называется тип темперамента по Павлову сильный неуравновешенный
 - A) меланхолик
 - B) холерик
 - C) сангвиник
 - D) флегматик

5. Как называется тип темперамента по Павлову сильный уравновешенный

- A) инертный
- B) меланхолик
- C) холерик
- D) сангвиник
- E) Флегматик

6. Слабый тип темперамента - это

- A) меланхолик
- B) холерик
- C) сангвиник
- D) флегматик

7. Индивидуальные психические особенности человека, отвечающие требованиям данной деятельности это

- A) квалификация
- B) приспособляемость
- C) способности
- D) статус

8. К базовым свойствам личности относятся

- A) направленность, интеллект и самооценка
- B) возраст, акцентуации и специальные способности
- C) интеллект
- D) способности, темперамент, характер

9. Фактор группового поведения, формирующийся только в результате опроса

- A) деленного опыта в совместной работе
- B) профессиональная сработанность группы
- C) морально-психологическая сплоченность
- D) профессиональная согласованность
- E) межличностная совместимость

10. Поведенческий тип, который ориентирован на детальное восприятие и изучение информации

- A) аналитик

- В) эгоцентрист
- С) инноватор
- Д) доводчик

11. Подвижный тип темперамента по Павлову

- А) холерик
- В) меланхолик
- С) сангвиник
- Д) флегматик

12. Страх «потерять лицо» в глазах руководства является причиной

- А) демонстративной позиции
- В) оптимизма и пессимизма в инновациях
- С) сопротивления изменениям
- Д) нежелания обучаться новому

13. Каким типом нервной системы обладает меланхолик

- А) сильной, уравновешенной, подвижной
- В) сильной, уравновешенной, инертной
- С) сильной, неуравновешенной
- Д) слабой

14. Экстраверт обладает следующими характеристиками

А) он продумывает свои действия, ему сложно перестраивать свое поведение при изменении обстоятельств, он раздражителен

В) он умеет налаживать отношения с людьми, понимает их, умеет манипулировать чувствами и настроениями

С) малообщительный, сдержанный, серьезно относится к принятию решений, контролирует эмоции; он готов изменить себя ради сохранения старых связей

Д) общительный, оптимистичный, подвижный; он всегда в гуще людей, легко завязывает и легко рвет отношения

Практические задания

На вопрос, что такое личность, ученые отвечают по-разному. В разнообразии их ответов и в принципиальных рас-

хождениях мнений на этот счет проявляется сложность самого феномена.

Точка зрения З. Фрейда («фрейдизм»): Личность состоит из трех основных систем: id (нем. it - «оно»), ego (нем. ich - «Я»), superego (нем. überich - «сверх-Я»). Id - это резервуар психической энергии и унаследованных инстинктов, присущих человеку от рождения. Это «настоящая психическая реальность», внутренний мир субъективного опыта человека, его подсознание, неподвластное рациональному осмыслению. Ego - это некий «судья» между инстинктами и требованиями общества. Оно подчиняется принципам реальности, накладывая ограничения на стремления id к удовольствию и призывая к здравому смыслу. Когда инстинкты id вступают в конфликт с социальными нормами, ego продуцирует защитные механизмы, отрицающие или искажающие действительность, но позволяющие в конечном счете личности адаптироваться к реальности. (Личностные особенности представляют собой различные наборы и проявления защитных механизмов.) Superego состоит из идеального ego (тех правил и норм, которые человек разделяет) и сознания (внутреннего судьи своих поступков). Это формирующиеся у человека в последнюю очередь голос морали, нормы семейной и общественной жизни и авторитет власти.

Согласно Фрейду, у здоровой нормальной личности все три системы должны быть сбалансированы.

Задание 1. Составьте «портреты» личностей, у которых доминирующими подсистемами выступают соответственно: id, ego и superego. Встречались ли Вы с такими личностями? Приведите примеры.

Точка зрения К.Г. Юнга («аналитическая психология»): Глубинным содержанием человеческой психики выступает коллективное бессознательное. Психические первообразы - архетипы (например, могущественного Бога-отца, Матери-земли) - образуют всеобщее основание духовной жизни человека, являясь по своей природе сверхличностными.

Согласно Юнгу, ego имеет позитивную направленность: люди мотивированы не только конфликтами, пережитыми в прошлом, но и целями, направленными в будущее, желанием самореализации. Он также сделал вывод о существовании экстраверсии и

интроверсии как базовых типов ориентации личности.

Задание 2. Приведите примеры экстравертов и интровертов из числа хорошо известных Вам людей (родственников, друзей, студентов, преподавателей). Какими критериями и параметрами оценки качеств личности Вы руководствовались?

Точка зрения Дж.Б. Уотсона и Б.Ф. Скиннера («бихевиоризм»): Поведение человека - это прежде всего результат обучения и воспитания («научения»). Главной задачей науки является не создание теории личности, а формулирование универсальных законов научения. Люди отличаются друг от друга, но эти различия - результат различных схем подкрепления. Не только наследственность накладывает ограничения на диапазон изменений, но и окружение, другой набор подкреплений.

Если мы хотим счастья и мира во всем мире, утверждал Скиннер, нам не следует терпеливо ждать пока люди, их личности и чувства изменяться. Намного полезнее будет создать такие условия, в которых поощряются мир и сотрудничество, интриганы проигрывают, а завистники и агрессоры не могут получить власть.

Задание 3. Почему задача, сформулированная Б.Ф. Скиннером, оказалась трудновыполнимой? Какие «подкрепления» мешают современным отечественным политикам, бизнесменам и общественным деятелям работать в интересах России и большинства россиян?

ТЕМА 23. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Природа группового поведения
2. Основные этапы и проблемы формирования группы
3. Методы оптимизации профессиональной деятельности групп

Практическое задание

Современные программы и методы стимулирования групповой деятельности чрезвычайно разнообразны, что осложняет их классификацию. Тем не менее попытки сопоставить и оценить эффективность таких методов предпринимались неоднократно. Например, в результате исследований под руководством Эдвина Локе было установлено, что из четырех наиболее распространенных программ (материального стимулирования, целевого менеджмента, обогащения труда, партисипативности) самым эффективным является «денежный» метод, а самым неэффективным - партисипативный (см. таблицу):

Метод и количество проведенных исследований	Повышение эффективности, %	Добились 10% повышения, %
Денежный (10)	+30	90
Целевой (17)	+16	94
Обогащение труда (10)	+8,75	50
Партисипативный (16)	+0,5	25

Однако, несмотря на столь красноречивые данные, некоторым ученым «представляется, что вопреки выводам Э. Локе вопрос о необходимости партисипативного подхода на производстве для менеджеров предрешен, и должным образом спроектированные партисипативные программы станут существенной предпосылкой выживания большинства организаций в новом тысячелетии».

1. Каково Ваше мнение по данной проблеме? Поясните.
2. Составьте анкету из 10 - 12 вопросов, позволяющую получить информацию о влиянии различных методов индивидуального и группового стимулирования на результаты труда персонала.

Известно, что Ф. Герцберг относил условия труда, заработную плату и безопасность, политику компании, правила и межличностные отношения к «гигиеническим факторам», а достижения, признание, ответственность, труд «сам по себе» и возможности для роста - к «мотиваторам», связанным с потребностями высшего уровня.

3. Если это действительно так, то почему для значительной части россиян сегодня принципиальное значение имеет размер заработной платы (дохода), а не характер и содержание труда? И наоборот: почему часть граждан, имея возможность сменить профессию или устроиться на аналогичную работу в другую организацию, чтобы получать больший доход, не делает этого?

ТЕМА 24. МОТИВАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и специфика трудовой мотивации.
2. Прикладное значение содержательных и процессуальных теорий мотивации в современных условиях.
3. Диалектика финансово-экономического, административно-правового и социально-психологического стимулирования персонала организации.

Контрольный тест

1. Работник, заинтересованный в зарплате, относится к
 - А) «профессионально» мотивированным
 - В) «инструментально» мотивированным
 - С) «патриотам»
 - Д) работникам с «хозяйской» мотивацией
 - Е) «люмпенизированным» работникам
2. Работник, проявляющий интерес к работе, ее содержанию, относится к
 - А) «люмпенизированным» работникам
 - В) «патриотам»
 - С) профессионально мотивированным
 - Д) «инструментально» мотивированным
 - Е) работникам с «хозяйской» мотивацией

3. Работник, выполняющий работу с максимальной отдачей, не настаивающий на ее интересности относится к

- A) «профессионально» мотивированным
- B) «инструментально» мотивированным
- C) «патриотам»
- D) работникам с «хозяйской мотивацией»
- E) «люмпенизированным» работникам

4. Если содержание работы не меняется полностью или значительно, то мотивация явно снижается через

- A) год
- B) два - три года
- C) три - пять лет
- D) пять лет
- E) десять лет

5. Вид мотивов, основанных на самовнушении

- A) реальные
- B) демонстративные
- C) защитные
- D) избегательные

6. Механизм мотивации основанный на отношении к делу, как к долгу

- A) традиционный
- B) этический
- C) директивный
- D) корпоративный

7. Динамика мотивации работника основана (2 ответа)

A) на соотношении первичных и вторичных потребностей
B) на соотношении удовлетворенных и неудовлетворенных потребностей

C) на соотношении внутренних и внешних мотивов

D) на соотношении первичных и вторичных потребностей, на соотношении внутренних и внешних мотивов

8. Теория мотивации, основанная на симбиозе социального и рационального подходов

- A) теория Мак Клеганда
- B) теория К. Альдерфера
- C) теория Шейна
- D) теория В. Врума

9. Участие работников в принятии решения является

- A) мотивирующим фактором
- B) демотивирующим фактором
- C) нейтральным фактором

10. Имеют ли значение факторы мотивации в случае, когда не реализованы гигиенические факторы

- A) имеют всегда
- B) никогда не имеют
- C) имеют только для ограниченного круга

11. «Инструментально» мотивированный работник - это

A) человек, заинтересованный в зарплате
B) человек, преданный делу, коллективу, стране; он имеет моральные и идеологические соображения, ценит результативность общего дела

C) человек со слабой мотивацией к эффективной работе, у него низкая квалификация и стремление как можно меньше работать

D) человек, который проявляет интерес к работе и ценит ее содержательность

12. Защитные мотивы - это

A) действительные причины, побуждающие к активности
B) мотивы, которые люди выдают в качестве реальных мотивов официально, публично

C) различные самовнушения с целью поддержания настроения, лучшего переживания неприятной необходимости

D) преимущественная направленность деятельности человека на удовлетворение определенных групп потребностей

13. Реальные мотивы - это
- А) действительные причины, побуждающие к активности
 - В) мотивы, которые люди выдают в качестве реальных мотивов официально, публично
 - С) различные самовнушения с целью поддержания настроения, лучшего переживания неприятной необходимости
 - Д) преимущественная направленность деятельности человека на удовлетворение определенных групп потребностей

14. «Патриот» - это
- А) человек, заинтересованный в зарботке
 - В) человек, преданный делу, коллективу, стране; он имеет моральные и идеологические соображения, ценит результативность общего дела
 - С) человек со слабой мотивацией к эффективной работе, у него низкая квалификация и стремление как можно меньше работать
 - Д) человек, который проявляет интерес к работе и ценит ее содержательность

15. «Работник с хозяйской мотивацией» - это
- А) человек, заинтересованный в зарботке
 - В) человек, преданный делу, коллективу, стране; он имеет моральные и идеологические соображения, ценит результативность общего дела
 - С) человек со слабой мотивацией к эффективной работе, у него низкая квалификация и стремление как можно меньше работать
 - Д) человек, который проявляет интерес к работе и ценит ее содержательность

Практическое задание

Теории и концепции мотивации традиционно подразделяют на две группы: содержательные и процессуальные. В первом случае целью исследователей является поиск и объяснение движущих сил или «мотиваторов» поведения, ответ на вопрос: «Что побуждает человека действовать определенным образом?».

Во втором случае ученые концентрируют внимание на последовательности, или «алгоритме» достижения результата, т.е. стремятся ответить на вопрос: «Каким образом нужно «вести» человека к желаемому результату?»

Содержательные мотивационные теории разрабатывались усилиями А. Маслоу (теория иерархии потребностей), К. Альдерфера (англ. existence - relatedness - growth, или ERG-теория), Д. Макклеланда (теория приобретенных потребностей), Д. МакГрегора (теория X и Y), Ф. Герцберга (двухфакторная, или «мотивационно-гигиеническая» теория). Наиболее авторитетными теоретиками процессуального «направления» считаются Э. Торндайк и Б.Ф. Скиннер (теория «подкрепления мотива»), В. Врум (теория ожидания), С. Адамс (теория справедливости), Э. Локе (целевая теория мотивации), Л. Портер и Э. Лоулер (комплексная мотивационная модель).

1. Проанализируйте основные достоинства и недостатки трех-четырех теорий мотивации.

2. Почему А. Маслоу представил свою теорию именно в виде пирамиды?

3. Проведите сравнение американского и японского стилей менеджмента и составьте таблицу основных различий между этими системами в области стимулирования (мотивации) персонала.

ТЕМА 25. ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и содержание персонального менеджмента
2. Методы персонального и профессионального саморазвития менеджера

Контрольный тест

1. Проблема распределительных отношений в организации является причиной конфликта, поскольку
А) опирается на ролевые разногласия внутри коллектива

- В) является следствием теории справедливости
- С) затрагивает несовместимость членов коллектива
- Д) все из выше перечисленных пунктов

2. Выделите причины конфликтов внутри организации
- А) деловые разногласия, половозрастной состав организации
 - В) сложность функционального взаимодействия
 - С) распределительные отношения
 - Д) все из выше перечисленных пунктов

3. Назовите форму разрешения межличностных конфликтов, предполагающую решение через взаимные уступки
- А) уклонение
 - В) приспособление
 - С) противоборство
 - Д) сотрудничество
 - Е) компромисс

4. Перечислите факторы конструктивного разрешения конфликтов
- А) информирование, трансформирование, дистанцирование, отвлечение, реорганизация, подавление, игнорирование, конформное предпочтение
 - В) уклонение, приспособление, противоборство, сотрудничество, компромисс
 - С) адекватное восприятие конфликта, эффективное общение конфликтующих сторон, создание доверительного климата, определение существа конфликта
 - Д) ни один из выше перечисленных пунктов
 - Е) все из выше перечисленных пунктов

5. Конфликт - это

- А) противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств
- В) столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух и более людей

С) активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет интересы другой стороны

Д) превышение порога личной или групповой терпимости к возникшему препятствию

6. Какие существуют стратегии преодоления стресса (уберите лишнее)

А) личностный рост

В) отдых

С) эмоциональная регуляция

Д) управление изменениями

7. Процесс переосмысления, осознания путей реализации своих возможностей в различных организационных эффектах

А) рефлексия

В) сознание

С) мышление

Д) самооценка

8. Формула стресса

А) активность - проблема - пассивность

В) действие - отрицательный результат - отсутствие действия

С) деятельность - перенапряжение- отрицательные эмоции

Д) активность - перегрузка – неудовлетворенность

9. Профессионально-квалификационный состав является фактором

А) инновационной культуры

В) инновационного настроения

С) инновационного поведения

Д) инновационных ожиданий

10. Ваш подчиненный - подвижный, активный, коммуникабельный, оптимистичный, с перепадами настроения от гнева к смеху, ответственный, терпеливый, легко дисциплинуемый

А) холерик

В) флегматик

С) меланхолик

- D) сангвиник
- E) нет правильного ответа

11. Ваш подчиненный - малоразговорчив, работоспособен, замкнут, аккуратен, спокоен, добросовестен, всегда доводит начатое дело до конца, не конфликтен

- A) холерик
- B) флегматик
- C) меланхолик
- D) сангвиник
- E) нет правильного ответа

12. Ваш подчиненный - впечатлительный, эмоционально неустойчивый, обидчивый, ранимый, не выносит критики, задумчивый, долго помнит обиду

- A) холерик
- B) флегматик
- C) меланхолик
- D) сангвиник
- E) нет правильного ответа

13. Ваш подчиненный - увлекающийся, инициативный, вспыльчивый, злопамятный, торопливый, невнимательный, целеустремленный, амбициозный

- A) холерик
- B) флегматик
- C) меланхолик
- D) сангвиник
- E) нет правильного ответа

14. Застревающий тип характера характеризуется следующими чертами

A) для людей такого типа характерна очень долгая задержка сильных чувств: ярости, гнева, страха; такие люди одержимы какой-либо одной идеей и ради нее готовы забыть все остальное в окружающей их жизни

B) эти люди общительны, всегда в хорошем настроении, обладают повышенной доброжелательностью, высокой актив-

ностью, предприимчивостью; но одновременно их суждения поверхностны, к трудностям они относятся слишком легко, не способны доводить дело до конца

С) это чувствительные и впечатлительные люди, отличающиеся богатством чувств и эмоций; настроение таких людей изменяется в зависимости от обстоятельств легко и быстро, они способны погрузиться в уныние и мрачное расположение духа при отсутствии каких-либо серьезных причин

Д) люди, принадлежащие данному типу склонны к отрицательным эмоциям, страхам; для них характерны повышенная впечатлительность, нерешительность, склонность к длительным рассуждениям

Практическое задание на определение роли в группе

В каждом из предложенных разделов распределите десять баллов по предложениям, которые, как вам кажется, лучше всего описывают ваше поведение. Баллы могут быть распределены среди нескольких предложений. Можно даже распределить все десять баллов между восемью предложениями или все десять баллов отдать одному предложению. Результаты занесите в предлагаемую таблицу.

Подсчитайте сумму баллов. Результат даст вам представление о том, какую роль вы играете в группе.

1. Каков может быть мой вклад в работу группы?

а) Я могу быстро определить и воспользоваться новыми возможностями.

б) Моя способность, доводить дело до конца, тесно связана с моей личной эффективностью на работе.

в) Генерация новых идей - мое естественное состояние.

г) Я всегда могу привести веские аргументы в пользу изменения хода действий, не вызывая при этом предубеждения или предрассудков.

д) Я могу сработаться с очень широким кругом людей.

е) Я могу раскрыть способности людей, если почувствую, что они в состоянии внести что-то ценное в работу группы.

ж) Я согласен на временную непопулярность, если в результате это принесет ощутимые результаты.

з) Я сразу чувствую, как нужно работать в ситуации, с которой я уже сталкивался.

2. Если у меня есть недостатки для работы в группе, то, наверное, такие:

а) Я тяжело переношу, когда собрания слабо подготовлены, не контролируются и вообще проводятся плохо.

б) Я слишком великодушен к тем, кто предлагает что-то ценное.

в) Я очень люблю поговорить, как только речь заходит о новых идеях.

г) Моя объективность мешает мне поддерживать моих коллег с энтузиазмом.

д) Коли того требует дело, я могу быть давящим и авторитарным.

е) Мне трудно руководить волевым методом, может быть, потому, что я слишком чувствителен к обстановке в группе.

ж) Я слишком увлекаюсь своими собственными идеями и теряю нить происходящего.

з) Мои коллеги считают, что я слишком переживаю из-за того, что что-то может не получиться, и пытаюсь все довести до совершенства.

3. Если я вынужден по работе сотрудничать с другими людьми, то:

а) Я способен влиять на людей, не оказывая на них давление.

б) Моя постоянная бдительность поможет им не делать случайных ошибок и ничего не упустить.

в) Я готов оказывать на людей давление и добиться, чтобы собрание не теряло времени зря и не упускало из виду главную задачу.

г) Я всегда придумаю что-нибудь оригинальное.

д) Я всегда готов поддержать деловое предложение ради общих интересов.

е) Я всегда ищу что-то новое во всех разработках и идеях.

ж) Окружающие уважают меня за мою способность мыслить здраво.

з) Я умею организовать основную практическую работу.

4. Мое отношение к работе в группе выражается в следующем:

а) Мне нравится больше узнавать о людях (о коллегах по работе).

б) Я противопоставляю свое мнение другим и не боюсь, когда со мной спорят.

в) Обычно я могу найти аргументы, чтобы опровергнуть несостоятельные утверждения.

г) Мне кажется, что у меня есть способности к организации и осуществлению планов.

д) У меня есть склонность избегать тривиального и предлагать неожиданные идеи.

е) Я всегда готов наладить контакт с людьми за пределами группы.

ж) Работу любой трудности я стараюсь довести до совершенства.

з) Хотя все мнения представляют для меня интерес, когда дело доходит до принятия решений, я перестаю сомневаться.

5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

а) Я люблю анализировать ситуации и взвешивать все возможные варианты.

б) Я люблю находить практическое решение проблем.

в) Мне нравится строить хорошие рабочие взаимоотношения между людьми.

г) Я могу оказывать сильное влияние на принятие решений.

д) Я встречаюсь с людьми, которые могут предложить что-то новое.

е) Я могу убедить людей в необходимости следовать принятому решению.

ж) Я внутренне ощущаю, какой вопрос требует моего максимального внимания.

з) Я люблю заниматься таким делом, где есть поле для воображения.

6. Если мне дали трудное задание, незнакомую группу и установили жесткие сроки:

а) Я хотел бы прежде обдумать сложившееся положение, чтобы выработать линию поведения.

б) Я готов работать с человеком, который предложит лучший путь решения проблемы, даже если с этим человеком

очень трудно сработаться.

в) Постараюсь выявить способности людей и распределить работу в соответствии со способностями каждого.

г) Моя природенная настойчивость поможет нам выполнить задание в срок.

д) Я думаю, что сумею сохранить хладнокровие и способность трезво оценить ситуацию.

е) Я твердо иду к намеченной цели, несмотря на сопротивление.

ж) Я готов взять инициативу в свои руки, если дело не идет.

з) Я проведу обсуждение, чтобы выявить новые идеи, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки.

7. Относительно проблем, которые возникают у меня при работе в группе:

а) Я могу быть нетерпим с теми, кто мешает продвижению работы.

б) Я знаю, что требую от других того, что не в состоянии сделать сам.

в) Мое желание обеспечить отличное выполнение работы иногда задерживает саму работу.

г) Я быстро охлаждаю к работе и рассчитываю на воодушевление своих коллег, чтобы обрести рабочее состояние.

д) Мне трудно начать действовать, если цель не ясна.

е) Коллеги обвиняют меня в склонности к анализу и в недостатке интуиции

ж) Иногда мне трудно объяснить и изложить мои мысли.

з) Я не могу настоять на своем, если встречаю сильное сопротивление.

Разделы	I	II	III	IV	V	VI	VII	Итого
Коммуникатор	Г	В	А	З	Е	Ж	Ж	
Лидер	Е	Д	В	Б	Г	В	А	
Интеллект. Центр	В	Г	Г	Д	З	А	Е	
Контроль и оценка	З	Г	Ж	В	А	Д	Б	
Служащий компании	Ж	А	З	Г	Б	Е	Д	
Сотрудник группы	Б	Е	Д	А	В	Б	З	
Исследование новых возможностей	А	Б	Е	Ж	Д	З	Г	
Разрешение конфликтов	Д	З	Б	Е	Ж	Г	В	

ТЕМА 26. ЦЕННОСТИ, РАСПОЛОЖЕНИЯ, УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ

Вопросы для обсуждения

1. Ценности, их источники и типы
2. Расположения, их источники и типы
3. Теория когнитивного диссонанса
4. Удовлетворенность работой

Тест «Система ценностей и позиция»

1. Ценности и позиции человека проявляются чаще всего на уровне сознания и перенимаются от окружающих. Какие из приведенных ниже примеров относятся к ценностям и позициям:

- A) семейная верность
- B) вера, что солнечная система есть часть Вселенной
- C) представления о роли современного студенчества
- D) все перечисленное

2. Откуда мы черпаем свои ценности

- A) от родителей
- B) из книг
- C) из средств массовой информации
- D) от друзей
- E) из всех перечисленных источников

3. Молодежи легче, чем зрелым людям, изменить перенимаемые от окружающих ценности и позиции

- A) верно
- B) неверно

4. Какой из приведенных ниже примеров поведения работников связан с ценностями и позициями?

A) Петров не желает работать с Ивановым, поскольку категорически не выносит людей такого типа;

B) добрые друзья Петрова и Иванова имеют разное мнение о достоинствах работы одного из них и поэтому не разговаривают друг с другом;

C) руководитель не желает выслушивать идеи всех без исключения младших коллег

Практические задания

Задание 1. Перед вами названия реально действующих коммерческих организаций:

1. АО «Гулливвер»
2. Мосбизнесбанк
3. Концерн «Светлана»
4. Концерн «Октябрь»
5. Агентство «Бегемот»
6. АО «Техмаш»

и список ценностей организаций.

Левая колонка - классические ценности, правая - ценности нового типа:

дисциплина	достача
чинопочитание	участие в управлении
иерархия	коллективизм
ориентация на задачу	ориентация на потребности
карьера	раскрытие личности
власть	признание
централизация	творческая инициатива
успех	децентрализация
самоотдача	способность идти на компромиссы

Задание: Внимательно вдумайтесь в содержание названий организаций и определите какие ценности характерны каждой из них.

Задание 2. Представьте, что вы - исполнительный директор или президент той компании, в которой вы работаете в настоящее время или работали еще недавно, и заполните следующую анкету.

А. Структура.

Присущи ли вашей организации:

1. Устаревшая структура - связанная, например, с утратившими свою актуальность целями, старыми рынками и высшими руководителями, которые ныне на пенсии?
2. Слишком обширная структура, не приспособленная к росту организации, техническим изменениям и современной конкуренции?

3. Изменение целей организации, в то время как структура и штат сотрудников остались практически неизменными?

4. Формальная структура, препятствующая деятельности компании и не учитывающая условий реальности?

5. Бюрократия и внутренние процедуры, препятствующие гибкости, адаптируемости и делегированию полномочий?

Б. Управленческий персонал.

Присущи ли вашей организации:

6. Нечеткая преемственность высшего руководства (либо на руководящие посты предлагается только один кандидат)?

7. Сильная утечка управленческих кадров, особенно молодых или наиболее квалифицированных специалистов?

8. Изобилие менеджеров, которые практически ничего не делают?

9. Задержка в развитии из-за нехватки опытных руководителей?

10. Чувство неудовлетворенности работой и фрустрация, широко распространенная среди менеджеров?

11. Трудности с подбором нужного человека на должность менеджера как внутри, так и за пределами организации?

В. Результаты деятельности.

Присущи ли вашей организации:

12. Низкий уровень эффективности из-за плохой системы контроля со стороны менеджмента?

13. Низкий уровень эффективности из-за общей нехватки квалификации менеджеров для выполнения текущих задач?

14. Низкий уровень эффективности из-за нечетко сформулированных обязанностей руководства?

15. Чрезмерная перегруженность менеджеров, что снижает эффективность их работы?

16. Непродуктивная трата рабочего времени менеджеров, например, на излишние собрания руководства, комитетов, рабочих групп?

17. Постоянные задержки в принятии решений или получении информации, необходимой для этих решений?

18. Неумение использовать предоставляющиеся возможности или неспособность оперативно реагировать на новые проблемы?

Заполнив анкету, самостоятельно проведите анализ положения и определите приоритетные направления деятельности организации.

Обсудите свою точку зрения с коллегами. Какой общий вывод вы можете сделать?

ТЕМА 27. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Вопросы для обсуждения

1. Понятие культуры
2. Особенности национальной культуры
3. Особенности управления компанией применительно к индивидуализму и коллективизму

Практические задания

Задание 1. «Довелось мне как начальнику Управления критиковать своего заместителя по чисто производственным вопросам на рабочем совещании, проводившемся в моем кабинете. После работы, как часто случалось, едем в его автомобиле - живем по пути. И видно мне: служебные замечания мой заместитель принял как личную обиду. Он даже упрекнул меня в намерении дискредитировать его...».

1. В чем состоит причина данного межличностного конфликта?
2. Как можно преодолеть сложившуюся конфликтную ситуацию?
3. Подумайте над тем, как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

Задание 2.

Пенсионерка-врач с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы кройки и шиться в районном доме культуры. Через несколько занятий она была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она «противопоставила себя коллективу». Об этом свидетельствуют такие события.

Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом-психиатром. Прервав занятия, сотрудник сказал, что все будут слушать лекцию. Пенсионерка сказала, что ей лекция не нужна, и она будет заниматься своим делом. Лектор (знакомая пенсионерки по прежней работе) потребовала, чтобы она покинула аудиторию. Пенсионерка ответила, что она пришла на оплаченные ею занятия по кройке и шитью, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла. И все стали возмущаться: «Как вам не стыдно!» Директор дома культуры обвинил пенсионерку в том, что она сорвала лекцию. На это пенсионерка ответила: «Не понятно только, почему при таком большом интересе не прочитать эту лекцию нормально, как полагается?»

1. Почему произошел этот конфликт?
2. Что надо предпринять, чтобы не допускать конфликта?
3. Как преодолеть конфликт?
4. Оцените поведение пенсионерки, остальных слушателей курсов и дирекции дома культуры.

Задание 3.

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

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

Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта?

ТЕМА 28. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Вопросы для обсуждения

1. Сущность организационной культуры
2. Типы организационной культуры
3. Соответствие системы управления менталитету
4. Особенности российской культуры, выражающиеся в чертах характера

Практическое задание

Перед вами серия фраз, которые были сказаны служащими организации при беседе с клиентами. Если вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее буквой «П», а если отрицательное - буквой «О».

1. Доброе утро. Это коммерческий банк «Русь». У телефона Никитин Алексей. Чем я могу помочь вам?
2. Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов.
3. Доброе утро, банк «Русь».
4. Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?
5. Спасибо за звонок. Звоните чаще!
6. Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу.
7. Доброе утро, отдел снабжения.
8. Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?
9. Извините, что я заставил вас ждать. Чем я могу помочь вам?

10. Я понимаю вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу помочь вам?

11. Так, кого вы ждете?

12. Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией.

13. Спасибо. При случае я позвоню вам.

14. Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду вашего звонка. Спасибо за звонок.

15. Расскажите как это случилось.

16. Рад вашему звонку. Как у вас дела?

17. Да, это я. Хочу вам сообщить неприятную информацию.

18. Извините, пожалуйста. Я принимаю загородную телефонограмму. Можно я перезвоню вам через 10 минут?

19. К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает.

20. Спасибо за звонок. Такого человека, как вы, мы готовы выслушать всегда.

21. Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку.

22. Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня.

23. Здравствуйте, банк «Русь», у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю.

24. Вы не правы. Однако, что вы скажете про акции нашего банка?

25. Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в десять утра. Я вам позвоню. Спасибо за звонок.

Обработка текста.

Подсчитайте количество несовпадений.

1-П 8-О 14-П 20-О

2-О 9-П 15-О 21-О

3-П 10-П 16-П 22-О

4-П 11-О 17-О 23-П

5-О 12-О 18-П 24-О

6-О 13-О 19-О 25-П

7-О

Оценка:

Если выявлено более 3-х несовпадений, то это означает, что с искусством ведения телефонных переговоров у данного лица дела обстоят не совсем благополучно. Прежде, чем допустить его до телефона, он должен пройти специальный тренинг.

Выявлено 2 несовпадения. С искусством ведения телефонных переговоров дела обстоят вполне благополучно, нет необходимости проходить специальный тренинг.

ТЕМА 29. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Особенности управления организацией на основных этапах жизненного цикла
2. Репутация организации: сущность, содержание, механизм формирования

Контрольный тест

1. Основным инструментом модификации поведения человека в организации является
 - A) адаптация
 - B) мотивация
 - C) организационная культура
 - D) все выше перечисленные факторы
2. Культура Власти (по типологии Хенди) характеризуется
 - A) строгой специализацией по функциям управления, излишней иерархичностью
 - B) симбиозом профессиональных знаний работников и высокой ролью лидера в коллективе
 - C) единоначалием и централизацией в управлении
 - D) жестким контролем при одновременной заинтересованности работников в результатах труда
3. Культура Задачи (по типологии Хенди) характеризуется
 - A) эффективным соединением профессиональных знаний работников и ресурсов в рамках проектной структуры

- В) единоначалием и централизацией в управлении
- С) жестким контролем при одновременной заинтересованности работников в результатах труда
- Д) строгой специализацией по функциям управления, излишней иерархичностью

4. Культура Роли (по типологии Хенди) характеризуется

- А) эффективным соединением профессиональных знаний работников и ресурсов в рамках проектной структуры
- В) единоначалием и централизацией в управлении
- С) жестким контролем при одновременной заинтересованности работников в результатах труда
- Д) строгой специализацией по функциям управления, излишней иерархичностью и бюрократией

5. Культура Личности (по типологии Хенди) характеризуется

- А) эффективным соединением профессиональных знаний работников и ресурсов в рамках проектной структуры
- В) слабым контролем со стороны руководства за деятельностью сотрудников; использованием потенциала работников
- С) жестким контролем при одновременной заинтересованности работников в результатах труда
- Д) строгой специализацией по функциям управления, излишней иерархичностью и бюрократией

6. Инструментальное обучение - это

- А) копирование модели поведения успешных сотрудников
- В) обучение в рамках данной организации
- С) воздействие на поведение сотрудника путем наказания - поощрения
- Д) форма мотивации к труду

7. Культура, характерная для крупных компаний с элементами бюрократии и длительной процедурой принятия управленческих решений, относится

- А) к культуре крупных ставок
- В) к культуре усердной работы
- С) к культуре процесса
- Д) к культуре крутых парней

8. Культура, характерная для малых компаний с элементами риска и быстрой процедурой принятия управленческих решений, относится

- A) к культуре крупных ставок
- B) к культуре усердной работы
- C) к культуре процесса
- D) к культуре крутых парней

9. Культура, характерная для крупных компаний с огромными инвестиционными возможностями и длительной процедурой принятия управленческих решений, относится:

- A) к культуре крупных ставок
- B) к культуре усердной работы
- C) к культуре процесса
- D) к культуре крутых парней

10. Культура, характерная для торговых компаний с низким риском и быстрой обратной связью, относится

- A) к культуре крупных ставок
- B) к культуре усердной работы
- C) к культуре процесса
- D) к культуре крутых парней

Практическое задание

Словесные ассоциации.

Перед вами названия реально действующих коммерческих организаций.

1. АО «Гулливвер»
2. Мосбизнесбанк
3. Концерн «Светлана»
4. Концерн «Октябрь»
5. Агентство «Бегемот»
6. АО «Техмаш»

Внимательно вдумайтесь в каждое название и выполните задания:

1. Какой деятельностью занимается каждая организация?
2. Какое впечатление вызывает у вас название каждой организации (приятное - неприятное)? Почему?
3. Назовите какую-нибудь известную вам организацию и дайте оценку ее названию.

ТЕМА 30. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И НОВОВВЕДЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и классификация организационных изменений
2. Модели управления организационными изменениями
3. Методы преодоления сопротивления организационным инновациям

Практические задания

Задание 1. Одной из наиболее распространенных в практике управления организационными изменениями является шестиступенчатая модель Л. Гейнера (давление и побуждение - посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения и получение поддержки – эксперимент и выявление последствий – мотивация к принятию изменений и внедрение новшеств). Глубокий анализ управленческих действий, проводимых на каждом из этапов, позволяет сделать вывод о целесообразности применения «инновационного» лидерского стиля, ориентированного на достижение целей организационной деятельности (планирование, контроль, координация, прессинг) и одновременно на поддержку и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма.

1. Раскройте сущность P(erformance)-M(aintenance) теории лидерства Дзюдзи Мисуми. Охарактеризуйте типы организационного поведения (PM, Pm, pM, pm) и соответствующие им ситуации. Объясните чрезвычайный успех и популярность PM-метода в современном Китае.

В течение 90-х гг. Российская Федерация стремительно растеряла ключевые позиции на международной арене, особенно в сфере научно-технических достижений и культуры, сохранив за собой лишь одну приоритетную область, связанную с экспортом сырья. Годовой бюджет «великой» страны соизмерим с бюджетом Финляндии или Голландии. К тому же, по оценкам авторитетных российских ученых, около 50% производимого в стране ВВП приходится на «теневой рынок». В последние годы

Россию стремительно захлестывает волна дешевой некачественной продукции и бесчисленных подделок (от аудио-, видео-, оргтехники до продовольственных товаров, одежды, обуви и т.д.). Эти и другие явления отражаются на физическом и психическом здоровье нации.

2. Подобная организация социально-экономической жизни в государстве, на Ваш взгляд, является нормальной или аномальной? Каковы главные причины «пробуксовывания» реформ? Действительно ли, как утверждал поэт, «умом Россию не понять»?

Задание 2. Ваш товарищ является руководителем небольшой фирмы по продаже компьютеров. В настоящее время дела на фирме стали идти хуже, прибыль упала, появилось много конкурирующих организаций. Все его попытки по улучшению положения дел положительных результатов не дают.

Что можно рекомендовать ему, как руководителю с учетом анализа внешней среды организации.

ТЕМА 31. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Вопросы для обсуждения

1. Сущность международного бизнеса и международного менеджмента
2. Специфика формирования организационной культуры многонациональной компании (МНК)
3. Особенности отбора и мотивации персонала МНК

Практические задания

Задание 1. Формирование диагностического мастерства. Выход на глобальный уровень. Выберите для изучения иностранную компанию, о которой недавно сообщалось в прессе, или ту, деятельность которой вас особенно интересует, возможно, из-за ее продукции, которая вас привлекает. Посетите библиотеку и, используя журналы, отыщите статьи об этой компании и стране, в которой она расположена. Затем ответьте на следующие вопросы.

1. Опишите культуру страны, в которой располагается эта компания, используя модель Хофстеде для анализа ее культурных ценностей.

2. Какие типы товаров или услуг выпускает или предлагает эта компания? Какие преимущества дают этой компании глобальные виды деятельности?

3. Какой тип структуры компания применяет для управления своими видами деятельности?

4. Учреждала ли эта компания какие-то совместные предприятия с американскими партнерами в прошлом?

5. Испытывает ли эта компания какие-то проблемы на глобальном уровне?

6. Встречается ли эта компания с какими-то проблемами при управлении своими глобальными человеческими ресурсами?

7. С какими проблемами, по вашему мнению, компания столкнется в будущем на глобальном уровне?

Задание 2. Задача с использованием Интернета.

Отыщите веб-сайт компании, в котором подробно описываются глобальные проблемы, с которыми она сталкивается, и способы, предлагаемые ею для их решения. Каковы эти проблемы и как компания пытается их решить?

Задание 3 экспериментального характера: проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, работающие за рубежом.

Ваша цель - разобраться в возможностях и проблемах, с которыми сталкиваются менеджеры, работающие за рубежом, и члены их семей, когда им требуется приспособиться к условиям длительного пребывания в другой стране.

Ваши действия

Учебная группа делится на группы численностью от трех до пяти человек, и каждая группа назначает одного докладчика, который сообщит результаты ее работы всей учебной группе.

Предлагается следующий сценарий.

Вы группа менеджеров, которым поручен менеджмент в порту Хайфон, Вьетнам. Реализация проекта рассчитана на два года, а члены ваших семей присоединятся к вам через месяц после вашего прибытия во Вьетнам. Вы собрались для «мозгового штурма», чтобы обсудить возможности и проблемы, с которыми вы столкнетесь во время своего пребывания во Вьетнаме, и для

того, чтобы разработать план, который позволит вам и членам ваших семей успешно приспособиться к жизни в этой стране.

Для начала вы определите три основные проблемы, связанные с вьетнамским проектом: понимание вьетнамской культуры, установление хороших межличностных отношений с менеджерами, сотрудниками и гражданами этой страны, отыскание способов, позволяющих членам вашей семьи лучше приспособиться к жизни в СРВ.

Для каждой из трех указанных проблем перечислите конкретные возможности и трудности, которыми, по вашему мнению, вам придется управлять, чтобы успешно приспособиться к жизни в СРВ. Какие из них вы считаете наиболее трудными? Какие самые легкие?

Перечислите действия, которые вы можете предпринять, чтобы сделать ваш переезд в СРВ и пребывание там более легким: (а) до прибытия в эту страну; (б) после прибытия; (с) до и после прибытия туда членов вашей семьи.

Как вы думаете, какую помощь и поддержку может оказать вам ваша организация во время вашей работы в СРВ?

После подготовки вы должны описать план действия, выработанный вами. Когда все группы сообщат свои результаты, учебная группа в целом совместно создает прототип плана, которым организации могут воспользоваться, чтобы переезд их сотрудников в другую страну был по возможности легким и продуктивным.

ТЕМА 32. ОЦЕНКА МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения

1. Подходы к оценке менеджмента
2. Результаты менеджмента организации
3. Эффективность менеджмента

Практическое задание

Задание 1. Двенадцать стратегических принципов процветания предприятия.

Смутное представление о перспективе	Четкое представление о перспективах предприятия
Пессимизм управляющих	Неиссякаемый оптимизм управляющих
Ощущение атмосферы «караван-сарая»	Ощущение семейной атмосферы на предприятии
Сокращение доли предприятия на рынке	Увеличение доли предприятия на рынке
Пренебрежение качеством товара	Забота о качестве товара
Забвение потребителей	Внимание к обслуживанию потребителей
Отсутствие ключевого направления в развитии предприятия	Наличие ключевого направления в развитии предприятия
Невнимание к талантливым людям	Забота о талантливых сотрудниках
Консерватизм в управлении и организации	Гибкость управления и организации производства
Отсутствие согласия между руководством и персоналом по вопросам премий и привилегий	Согласие между руководством и персоналом по вопросам премий и привилегий
Наличие привлекательных условий труда только для избранных	Создание для всех работников привлекательных условий труда
Пренебрежение связями с местным населением	Забота о связях с местным населением

Слабо

Сильно

1 2 3 4 5 6 7

Оцените степень выраженности «принципов процветания» на вашем предприятии.

Процедура.

По каждой строке выберите соответствующий балл. Сильная степень соответствует семи баллам, очень низкая - одному баллу.

Оценка.

Если вы набрали свыше 70 баллов, то есть основания считать, что ваша компания (фирма, предприятие) будет про-

цветать. Показатель в 55-60 баллов свидетельствует о наличии тенденций к процветанию. Сумма баллов в 48-54 указывает на тот факт, что не все потеряно. Показатель ниже 20 баллов - сигнал бедствия.

Задание 2. Потребность в перестройке.

1. Увеличивается ли год от года количество ваших потребителей?

2. Составляют ли ваши потери от брака и затраты на исправление дефектов менее 1% стоимости реализованной продукции?

3. Выполняете ли вы производственные графики?

4. Придерживаетесь ли вы плановых издержек производства?

5. Применяете ли вы только те детали и комплектующие изделия, которые отвечают требованиям технических условий?

6. Составляет ли у вас коэффициент прогулов менее 3%, а невыходов на работу по другим причинам менее 2%?

7. Составляет ли ежегодная текучесть рабочей силы на вашей фирме менее 5%?

8. В состоянии ли вы привлекать лучшие кадры на свою фирму?

9. Расходуете ли вы должное количество средств на подготовку своих кадров с учетом того, во сколько фирме обходятся ошибки?

10. Выполняют ли ваши работники свои обязанности в течение 90% рабочего времени?

11. Правильно ли вы понимаете требования своих потребителей к вашим изделиям или услугам?

12. Хотели бы вы повысить моральный дух своих работников?

13. Растут ли ваши накладные расходы быстрее ваших доходов?

14. Считаете ли вы, что работники вашей фирмы могут работать лучше, чем они работают?

15. Отбраковывает ли ваш входной контроль свыше 1% деталей и комплектующих изделий, которые поступают на вашу фирму?

16. Занимаются ли у вас контролированием продукции более 5% производственных рабочих?

17. Занимает ли сверхурочная работа ваших рабочих, не связанных с выполнением производственных операций, свыше 5% их рабочего времени?

18. Считаете ли вы, что можно снизить производственные затраты и сократить сроки производства?

19. Получаете ли вы рекламации от своих потребителей, тогда как рассчитывали на хвалебные отклики?

20. Были ли темпы роста производительности труда на вашей фирме за последние 10 лет ниже темпов роста инфляции?

21. Были ли темпы роста ваших дивидендов, выплаченных по акциям, ниже темпов роста инфляции за последние 5 лет?

На вопросы с 1-го по 12-й включительно, а также 14-й и 18-й утвердительный ответ оценивается в один балл. На все остальные аналогично оценивается отрицательный ответ.

Баллы:

21 - 19 У вас хорошая система. Нет особой необходимости ее совершенствовать. Продолжайте делать то, что вы делали.

18 - 15 Вы должны подумать о перестройке производственного процесса.

14 - 11 Перестройка работы была бы полезна вашей фирме.

10 - 0 Улучшение работы должно стать вашей первоочередной задачей.

Темы рефератов

1. Признаки эффективного менеджмента
2. Алгоритм оценки эффективности менеджмента

ТЕМА 33. ПЕРСПЕКТИВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения

1. Тенденции развития современного менеджмента
2. Парадоксы развития современного менеджмента
3. Прогнозирование развития менеджмента

Практические задания

Задание 1.

Определите для себя несколько аргументов в защиту двух противоположных позиций: «Менеджмент изучать надо», потому что... и «Менеджмент изучать не надо», потому что... Изобразите свой ответ в табличной форме.

Менеджмент изучать надо, потому что...	Менеджмент изучать не надо, потому что...

Примечание. Умение выбирать ту или иную позицию часто зависит от наличия теоретических знаний в данной области. В частности, здесь необходимо знать какие задачи решает менеджмент как наука. Однако Ваша позиция может оказаться противоположной и в случае, если Вы не разделяете взгляды данной науки. Попробуйте выступить в двух противоположных ролях - оппонентов.

Задание 2. Перечислите ряд актуальных проблем менеджмента, которые, по Вашему мнению, существуют в российских компаниях. Определите для себя их приоритетность (последовательность) и обоснуйте, почему их особенно важно рассматривать в первую очередь.

Проблемы менеджмента в российских компаниях:

- 1.
- 2.
- ...

Примечание. По числу проблем должно быть названо не менее 10. Проранжируйте их последовательно от 1 до 10. Из них первые три (с рангами 1, 2, 3) и будут выбраны Вами для обоснования.

Задание 3. Проанализируйте современные проблемы менеджмента в конкретной организации (возможно, это организация, где работают ваши родственники, знакомые и др.).

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1.

Сопоставьте школы и концепции с именами, поставьте в третьем столбце цифру, соответствующую очередности появления.

Классическая школа		
Школа человеческих отношений		
Ситуационный подход		
Системный подход		
Эмпирическая школа		
Школа социальных систем		

Задание 2.

Какие черты американской и японской моделей менеджмента используются, на Ваш взгляд, в практике российского менеджмента?

Характеристики	от Японской модели	от Американской модели
Качества делового человека		
Критерии продвижения по службе		
Профессиональная компетентность		
Процесс принятия решений		
Отношение работников к фирме и работе		
Характер проведения инноваций		
Форма деловых отношений		

Примечание: Вы можете изобразить это в виде сравнительной таблицы или написать эссе.

Задание 3.

Подумайте и ответьте на вопросы:

Какими из менеджерских умений и навыков Вы обладаете в данный момент?

Задание 4.

Приведите примеры ситуации (или вид деятельности предприятия), в которой целесообразнее использовать:

1. Линейную структуру управления;
2. Линейно-функциональную структуру управления;
3. Функциональную структуру управления.

Задание 5.

Определите и предложите наиболее эффективную организационную структуру управления для каждого предприятия и объясните причины Вашего выбора.

Предприятие 1.

Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в ассортименте выпускаемой продукции и прогнозирует работу на стабильном рынке.

Предприятие 2.

Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия - рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

Предприятие 3.

Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители - люди, страдающие сахарным диабетом. Стратегия фирмы - приближение продукции к покупателю, поддержание высокого уровня качества продукции при снижении затрат на ее производство.

Задание 6.

Философия ОАО «Компания СЛАВИЧ» заключается в обеспечении соответствия собственных целей и долговременных интересов общества. Компания реализует идеологию «Общей судьбы», что предполагает сочетание интересов работников, акционеров, поставщиков и покупателей. Для компании одинаково важна прибыль для акционеров и доходы работников, а также их взаимовыгодная совместная деятельность с поставщиками и полное удовлетворение потребности покупателей.

Укажите ошибки, которые, на Ваш взгляд, допущены менеджментом компании при формулировке миссии.

Задание 7.

Дайте сравнительную характеристику понятий «страте-

гия» и «тактика». Какие стратегические альтернативы существуют у организации? От чего зависит выбор стратегии?

Задание 8.

Разместите по приоритетам (от одного до восьми) Ваши целевые установки в будущей работе:

Удовлетворение ожиданий начальника

Престиж и положение

Уверенность в завтрашнем дне

Возможность независимо мыслить и действовать

Более высокая зарплата, увеличение льгот

Признание руководством Вашей исполнительности

Продвижение по службе

Личностный рост и развитие

Задание 9.

Какие из приведенных ниже высказываний, по Вашему мнению, более всего соответствуют правильному поведению менеджера:

1. менеджеру постоянно нужно ориентироваться на желания своих сотрудников;

2. менеджер все время должен напоминать подчиненным, что производство – самое основное, и четко указывать, что они должны делать;

3. никто из менеджеров не может одинаково решать различные ситуации, так как они бывают вызваны разными факторами;

4. нужно выбрать стиль руководства и все время следовать ему.

Задание 10.

Представьте себе, что недавно Вы стали руководителем давно сформированной группы работников. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать. Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что Вы от них требуете, но не проявляют инициативу и общаются на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается.

Что, на Ваш взгляд, нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

Задание 11.

В коллективе фирмы назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами: постоянно в коллективе возникают ситуации, при которых:

каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;

сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;

при высказывании своего мнения о деятельности коллеги, сотрудник скорее выскажет свои замечания, нежели подчеркнет его достоинства.

Но уладить конфликт еще не поздно. Как Вы думаете, что следует предпринять менеджеру, чтобы изменить обстановку в коллективе? Как нужно вести себя при общении с подчиненными?

Задание 12.

Проанализируйте, как влияют неформальные коммуникации на эффективность деятельности организации? Всегда ли это влияние негативно? Приведите примеры, подтверждающие Вашу точку зрения.

Пример: команда программистов.

Минусы неформальных коммуникаций:

1.

.....

2.

.....

Плюсы неформальных коммуникаций

1.

.....

2.

.....

Задание 13.

Вы - начальник цеха производства фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена близко от места проживания.

Части работников работа на фирме нравится, в том числе по следующим причинам:

хорошая зарплата (34% работников)

хорошие условия труда - 6%

хорошие отношения в коллективе - 18%

работа соответствует образованию и наклонностям - 15%.

из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят:

материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%)

уважение в коллективе - 24%

интересная работа - 15%.

Вопросы для анализа конкретной ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?

2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?

3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

Задание 14.

1. Сделайте анализ основных факторов, влияющих на содержание и статус основных принципов современного менеджмента. Объясните, как требования закономерностей менеджмента находят свое отражение в принципах менеджмента.

2. Постройте систему приоритетов принципов менеджмента в условиях кризисного состояния организации. Объясните свой выбор.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бурганова, Л.А. Практикум по теории управления: Учебное пособие / Л.А. Бурганова, П.А. Корнилов. - Казань, 2005. - 83 с.
2. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / Веснин В.Р. - М.: Проспект, 2010. - 320 с.
3. Веснин, В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учеб. пособие для вузов / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2006. - 176 с.
4. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И.Н. Герчикова. - 3-е изд., переработ. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 501 с.
5. Герчикова, И.Н. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие для вузов / И.Н. Герчикова. - 2-е изд., переработ. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2005. - 799 с.
6. Драчева, Е.Л. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие для СПО / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. - М.: Академия, 2010. - 304 с.
7. Лялин, А.М. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. - СПб.: Питер, 2010. - 464 с.
8. Кнорринг, В.И. Основы искусства управления: Учеб. пос. для вузов / В.И. Кнорринг. - М.: Дело, 2003. - 328 с.
9. Конталев, В.А. Практикум по дисциплине Организационное поведение: учебное пособие / В.А. Конталев. - Владивосток: МГУ, 2008. - 118 с.
10. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ, 2004. - 511 с.
11. Литвак, Б.Г. Практические занятия по менеджменту: мастер-класс: Учеб. пособие / Б.Г. Литвак. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2005. - 384 с.

12. Менеджмент: Тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум: учеб. пособие / под ред. Н. П. Беляцкого. - Мн.: Книжный дом, 2005. - 224 с.
13. Менеджмент в АПК / под ред. Ю.Б. Королева. - М.: Колос, 2000. - 304 с.
14. Переверзев, М.П. Менеджмент: учеб. для вузов / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 330 с.
15. Просветов, Г.И. Менеджмент: задачи и решения: учебно-практ. пособие / Просветов Г.И. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 568 с.
16. Семенов, А.К. Основы менеджмента. Практикум / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2006. - 476 с.
17. Управление в АПК. Практикум: учеб. пособие для вузов / под ред. Ю.Б. Королева, А.В. Мефеда. - М.: КолосС, 2004. - 328 с.
18. Сухов, В.Д. Основы менеджмента. Практикум / В.Д. Сухов. - М.: Академия, 2008
19. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент : учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - 6-е изд. - СПб.: Питер, 2011. - 496 с.

Учебное издание

Подольникова Елена Михайловна

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие для проведения практических занятий
и самостоятельной работы студентов экономического факультета
по направлению подготовки: 080200.62 Менеджмент
всех форм обучения

Редактор Лебедева Е.М.

Подписано к печати 06.11.2013 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Усл. п. л. 6,85. Тираж 100 экз. Изд. 2437.

Издательство Брянской государственной сельскохозяйственной академии
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянская ГСХА