

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Цыбиква Балжигт Батоевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 10.09.2024 15:30:53
Уникальный программный ключ:
056af948c3e48c6f3c571e429957a8ae7b757ae8

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Бурятская государственная сельскохозяйственная академия
имени В.Р. Филиппова»**

Экономический факультет

СОГЛАСОВАНО
Заведующий
выпускающей кафедрой
Социально-гуманитарные
науки, реклама и туризм

уч. ст., уч. зв.

ФИО

подпись

«__» _____ 20__ г.

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического
факультета

уч. ст., уч. зв.

ФИО

подпись

«__» _____ 20__ г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

дисциплины (модуля)

**Б1.О.10 Менеджмент в туризме
Направление подготовки
43.03.02 Туризм**

**Направленность (профиль)
Технология и организация экскурсионных услуг
бакалавр
Менеджмент**

Обеспечивающая
преподавание дисциплины
кафедра
Разработчик (и)

подпись

уч.ст., уч. зв.

И.О.Фамилия

Внутренние эксперты:
Председатель методической
комиссии экономического
факультета

подпись

уч.ст., уч. зв.

И.О.Фамилия

Заведующий методическим
кабинетом УМУ

подпись

И.О.Фамилия

Улан – Удэ, 2023

ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) является обязательным обособленным приложением к Рабочей программе дисциплины (модуля) и представлены в виде оценочных средств.

2. Оценочные материалы является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися указанной дисциплины (модуля).

3. При помощи оценочных материалов осуществляется контроль и управление процессом формирования обучающимися компетенций, из числа предусмотренных ФГОС ВО в качестве результатов освоения дисциплины (модуля).

4. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) включает в себя:

- оценочные средства, применяемые при промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины (модуля).

- оценочные средства, применяемые в рамках индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО;

- оценочные средства, применяемые для текущего контроля;

5. Разработчиками оценочных материалов по дисциплине (модулю) являются преподаватели кафедры, обеспечивающей изучение обучающимися дисциплины (модуля) в Академии. Содержательной основой для разработки оценочных материалов является Рабочая программа дисциплины (модуля).

1. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ
учебной дисциплины (модуля), персональный уровень достижения которых проверяется с
использованием представленных в п. 3 оценочных материалов

Компетенции, в формировании которых задействована дисциплина		Код и наименование индикатора достижений компетенции	Компоненты компетенций, формируемые в рамках данной дисциплины (как ожидаемый результат ее освоения)		
код	наименование		знать и понимать	уметь делать (действовать)	владеть навыками (иметь навыки)
1	2	3	4	5	
Универсальные компетенции					
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД-3 _{УК-3} Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями, опытом и презентации результатов работы команды	основы командообразования	эффективно взаимодействовать с другими членами команды, участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом.	презентации результатов работы команды
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИД-1 _{УК-6} Применяет знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы	свои ресурсы и их пределы (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы	планировать и реализовывать перспективные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.	оценки эффективности использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата
Общепрофессиональные компетенции					
ОПК-2	Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью	ИД-1 _{ОПК-2} определяет цели и задачи управления объектами туристской деятельности	цели и задачи управления объектами туристской деятельности	основные методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности объектов туристской деятельности	контроль деятельности объектов туристской сферы

2. РЕЕСТР
элементов оценочных материалов по дисциплине (модулю)

Группа оценочных средств	Оценочное средство или его элемент	
	1	2
1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины	Перечень вопросов к зачету по дисциплине (модулю)	
	Критерии и шкала оценки к зачету	
2. Средства для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов (ВАРО)	Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся	
	Критерии и шкала оценки заданий для самостоятельной работы обучающихся	
3. Средства для текущего контроля	Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов	
	Критерии и шкала оценки устного опроса	
	Комплект заданий для практических работ	
	Критерии и шкала оценки практических работ	
	Кейс-задачи	
	Критерии и шкала оценки кейс-задачи	
	Комплект тестовых заданий	
	Критерии и шкала оценки тестовых заданий	

3. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций в рамках дисциплины (модуля)

Код и название компетенции	Код индикатора достижений компетенции	Индикаторы компетенции	Показатель оценивания – знания, умения, навыки (владения)	Уровни сформированности компетенций				Формы и средства контроля формирования компетенций
				компетенция не сформирована	минимальный	средний	высокий	
				Оценки сформированности компетенций				
				2	3	4	5	
				Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»	
Характеристика сформированности компетенции								
			Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений и навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Критерии оценивания								
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД-3ук.з.	Полнота знаний	Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	не знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	плохо знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия, но допускает неточности	в полной мере знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия	Перечень вопросов к зачету по дисциплине (модулю) Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов Комплект заданий для практических работ Кейс-задачи Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся Комплект тестовых заданий
		Наличие умений	Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	не умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	с трудом умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста, но некоторые допускает ошибки	в полной мере умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	
		Наличие навыков (владение опытом)	Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия	не владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; мето-	плохо владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодей-	Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодей-	в полной мере владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодей-	

			модействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем	дами оценки своих действий, планирования и управления временем	ствия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем	действия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем, но некоторые допускает ошибки	го взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИД-1 _{ук-6}	Полнота знаний	Знает о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы	не знает о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы	плохо знает о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы	Знает о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы, но допускает неточности	в полной мере знает о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы
		Наличие умений	Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	не умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	с трудом умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста	Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста, но некоторые допускает ошибки	в полной мере умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста
		Наличие навыков (владение опытом)	Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем	не владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем	плохо владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем	Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем, но некоторые допускает ошибки	в полной мере владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем
ОПК-2 Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью	ИД-1 _{опк-2}	Полнота знаний	знает как определять цели и задачи управления объектами туристской деятельности	не знает как определять цели и задачи управления объектами туристской деятельности	знает как определять цели, но не знает как определять задачи управления объектами туристской деятельности	знает как определять цели, и задачи управления объектами туристской деятельности, но допускает некоторые ошибки	в полной мере знает как определять цели и задачи управления объектами туристской деятельности
		Наличие умений	умеет использовать основные методы и	не умеет использовать основные методы и при-	с трудом умеет использовать основные	умеет использовать основные методы и	в полной мере умеет использовать основ-

			приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности объектов туристской деятельности	емы планирования, организации, мотивации и координации деятельности объектов туристской деятельности	методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности объектов туристской деятельности	приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности объектов туристской деятельности, но допускает некоторые ошибки	ные методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности объектов туристской деятельности	
		Наличие навыков (владение опытом)	владеет навыками осуществления контроля деятельности объектов туристской сферы	не владеет навыками осуществления контроля деятельности объектов туристской сферы	плохо владеет навыками осуществления контроля деятельности объектов туристской сферы	владеет навыками осуществления контроля деятельности объектов туристской сферы и допускает некоторые ошибки	в полной мере владеет навыками осуществления контроля деятельности объектов туристской сферы	

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

4.1. Типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

4.1.1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины

Нормативная база проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины: Б1.О.10 Менеджмент в туризме	
1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ФГБОУ ВО Бурятская ГСХА»	
Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины	
1	2
Цель промежуточной аттестации -	установление уровня достижения каждым обучающимся целей и задач обучения по данной дисциплине, изложенным в п.2.2 настоящей программы
Форма промежуточной аттестации -	зачёт
Место процедуры получения зачёта в графике учебного процесса	1) участие обучающегося в процедуре получения зачёта осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на изучение дисциплины 2) процедура проводится в рамках ВАРО, на последней неделе семестра
Основные условия получения обучающимся зачёта:	1) обучающийся выполнил все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитался об их выполнении в сроки, установленные графиком учебного процесса по дисциплине
Процедура получения зачёта -	Представлены в оценочных материалах по данной дисциплине
Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков:	

Перечень вопросов к зачету по дисциплине (модулю)

1. сущность понятия «менеджмент»; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
2. цели и задачи менеджмента в организации; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
3. основные принципы менеджмента; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
4. основные категории менеджмента; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
5. основные закономерности менеджмента (УК-3; УК-6; ОПК-2)
6. суть представления об организации как о системе управления; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
7. основные показатели оценки эффективности управления организацией (УК-3; УК-6; ОПК-2)
8. суть категории «функция менеджмента»; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
9. классификация и виды функций менеджмента по группам. (УК-3; УК-6; ОПК-2)
10. суть планирования и прогнозирования как функций управления; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
11. суть организации как функции управления; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
12. понятие «организационная структура управления»; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
13. классификация и отличительные особенности типов и видов организационных структур управления; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
14. суть мотивации как функции управления; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
15. принципы эффективной мотивации труда; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
16. суть основных теорий мотивации; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
17. формы материального стимулирования труда; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
18. формы нематериального стимулирования труда. (УК-3; УК-6; ОПК-2)
19. суть координации как функции управления; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
20. суть контроля как функции управления; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
21. методы координационных действий; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
22. принципы управленческого контроля (УК-3; УК-6; ОПК-2)
23. понятие и классификацию методов управления; (УК-3; УК-6; ОПК-2)
24. сущность и особенности применения отдельных групп методов управления. (УК-3; УК-6; ОПК-2)

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

5.2. Критерии оценки к зачету

зачет (86-100 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему систематические и глубокие знания учебно-программного материала, умения свободно выполнять задания, предусмотренные программой в типовой ситуации (с ограничением времени) и в нетиповой ситуации, знакомство с основной и дополнительной литературой, усвоение взаимосвязи основных понятий дисциплины в их значении приобретаемой специальности и проявившему творческие способности и самостоятельность в приобретении знаний.

зачет (71-85 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешное выполнение заданий, предусмотренных программой в типовой

ситуации (с ограничением времени), усвоение материалов основной литературы, рекомендованной в программе, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшей работы над литературой и в профессиональной деятельности.

зачет (56-70 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, достаточном для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, знакомство с основной литературой, рекомендованной программой, умение выполнять задания, предусмотренные программой.

незачет (менее 56 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, слабые побуждения к самостоятельной работе над рекомендованной основной литературой. Оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании академии без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

6. Оценочные материалы для организации текущего контроля успеваемости обучающихся

Форма, система оценивания, порядок проведения и организация *текущего контроля успеваемости* обучающихся устанавливаются Положением об организации текущего контроля успеваемости обучающихся.

Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов

1. Основы менеджмента. Понятие, сущность и функции менеджмента туризма
2. Особенности туризма как объекта управления. Основные понятия и управленческие категории туризма.
3. Основные этапы развития менеджмента туризма за рубежом.
4. Развитие менеджмента туризма в России.
5. Система управления в сфере туризма.
6. Туристские предприятия разных форм собственности. Цели, задачи, функции и структура управления туристским предприятием.
7. Понятие структуры управления. Звенья (отделы), уровни управления и связи (горизонтальные и вертикальные) в структуре управления организацией.
8. Формальные и неформальные организации (группы) и особенности управления ими.
9. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.
10. Отдел человеческих ресурсов туристской фирмы.
11. Движение и профессиональное развитие персонала. Формы обучения персонала турфирмы.
12. Стратегическое и текущее планирование в туристском бизнесе
13. Внутренняя и внешняя среда туристского бизнеса.
14. Виды и анализ конкуренции туристского предприятия в рыночной экономике.
15. Эффективность управления туризмом
16. Управление технологическими инновациями в туризме.
17. Содержание и виды управленческих решений.
18. Стадии и процесс принятия решений.
19. Методы принятия решений. Подходы к принятию решений. Индивидуальный и групповой стили принятия решений.
20. Условия эффективности управленческих решений
21. Основы производственного туристского менеджмента
22. Основы управления качеством. Экономический и производственный риски.
23. Создание системы мотивации труда
24. Организация контроля за деятельностью подчиненных в турбизнесе
25. Принципы и формы оплаты и стимулирования труда
26. Организация личной работы менеджера туризма
27. Требования к менеджеру туризма.
28. Самоменеджмент, их значение для туристского бизнеса
29. Риск-менеджмент, их значение для туристского бизнеса
30. Факторы риска не востребованности туристских услуг.
31. Модель и формы процесса общения.
32. Организация общения. Факторы воздействия на собеседника.
33. Задачи и классификация деловых совещаний.
34. Основные ошибки, допускаемые при проведении совещания.
35. Подготовка и проведение деловых переговоров
36. Условия эффективности переговоров.
37. Социально-психологические аспекты управленческой деятельности
38. Природа конфликтов в туристском бизнесе. Модель конфликта.
39. Типы и причины конфликтов. Методы разрешения конфликтов.

40. Действия руководителя при разрешении конфликтов.
41. Управление конфликтами. Способы разрешения межличностных конфликтов
42. Природа и причины стресса.
43. Факторы, вызывающие стресс.
44. Система коммуникаций в туристском бизнесе.
45. Договорные отношения в сфере туризма
46. Внешние связи и возможности менеджмента туризма
47. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества
48. Соглашения и контракты, регулирующие взаимоотношения контрагентов с турагентами и туроператорами.
49. Культура управленческого труда.
50. Международные, государственные и общественные организации в области туризма
51. Нормативно-правовая база туристской деятельности
52. Виды турпредприятий: функции, отличительные особенности
53. Роль менеджера в формировании туров. Особенности туристских услуг
54. Формы контакта с потенциальными потребителями.
55. Знания менеджера в области документального оформления взаимоотношений турфирмы с клиентом.

Критерии оценивания:

- правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

Шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
<i>86-100 баллов</i> «отлично»	обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса (задания); обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно
<i>71-85 баллов</i> «хорошо»	обучающийся достаточно полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса (задания); обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно. Допускает 1-2 ошибки, исправленные с помощью наводящих вопросов.
<i>56-70 баллов</i> «удовлетворительно»	обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
<i>менее 56 баллов</i> «неудовлетворительно»	обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание (вопрос), допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Комплект заданий для практических работ

Задание 1. Установите соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями (согласно классификации).

Названия подходов:

- Подход с позиций выделения различных школ в управлении.

- Процессный подход.
- Системный подход.
- Ситуационный подход.

Описания подходов:

• Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

• Заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

• Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

• В нем подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Задание 2. Объясните сущность процессного, системного и ситуационного подходов к управлению и назовите имена ученых, которые работали в рамках этих подходов. Насколько актуальны эти идеи сегодня?

Задание 3. Впишите в таблицу менеджеров согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

Уровень управления	Основные задачи	Тип менеджера	Должность
Высший	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой		
Средний	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями		
Низовой	Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования		

Задание 4. Заполните пустые графы финансового плана предприятия, представленного в таблице 1.
Таблица 1. Финансовый план предприятия

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Объем продаж	1000	1000	1000	1000	1000
Цена 1 тура, у.е.	600	610	620	630	640
Всего затрат на 1 тур, у.е.	450	350	400	450	500
Выручка, у.е.					
Прибыль, у.е.					

Ответьте на следующие вопросы:

- 1) Что Вы можете сказать о перспективах производства данной продукции на предприятии? До какого года стоит продолжать производство продукции?
- 2) К каким видам относится данный план в соответствии с приведенными на рис. 2 классификациями?

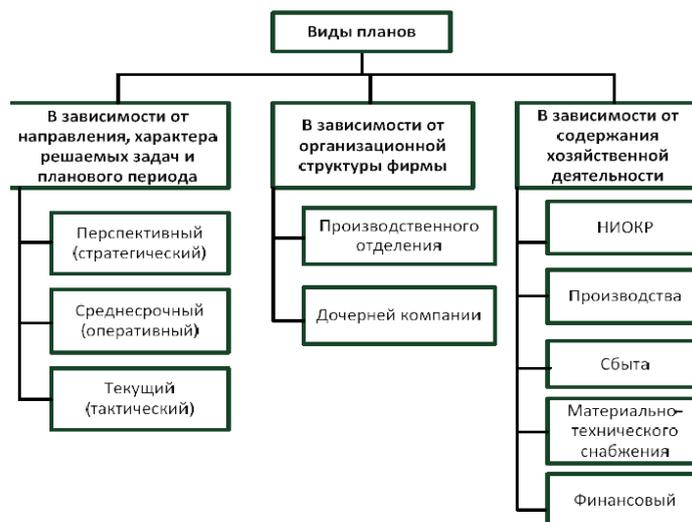


Рис. 2. Классификация видов планирования¹

Задание 5. Вы – директор турфирмы. Узнав, что один ценный менеджер собирается увольняться, вы побеседовали с ним и выяснили, что он мечтает накопить на свадебное путешествие и не видит возможности сделать это в вашей фирме в ближайшие 3 месяца. По его оценкам свадебный тур обойдется ему в 500 тыс. руб. Сейчас он накопил уже 200 тыс. и продолжает откладывать по 20 тыс. в месяц со своей зарплаты в 45 тыс.руб. (остальное уходит на еду, одежду, транспорт, оплату обучения и аренду комнаты). При нынешних процентах он получает в среднем по 2000 руб. с проданного тура. Работает по 15 смен в месяц.

Сколько туров он должен продать дополнительно, чтобы приблизить исполнение своей мечты на 3 месяца? Сколько дисков дополнительно он должен продавать в смену, и за час своей работы в салоне?

Задание 6.

Вы – директор турфирмы. Администратор получает оклад в размере 15000 рублей. Переменная часть оплаты труда составляет 30% и зависит от результатов работы фирмы. Определите, какую премию получит администратор.

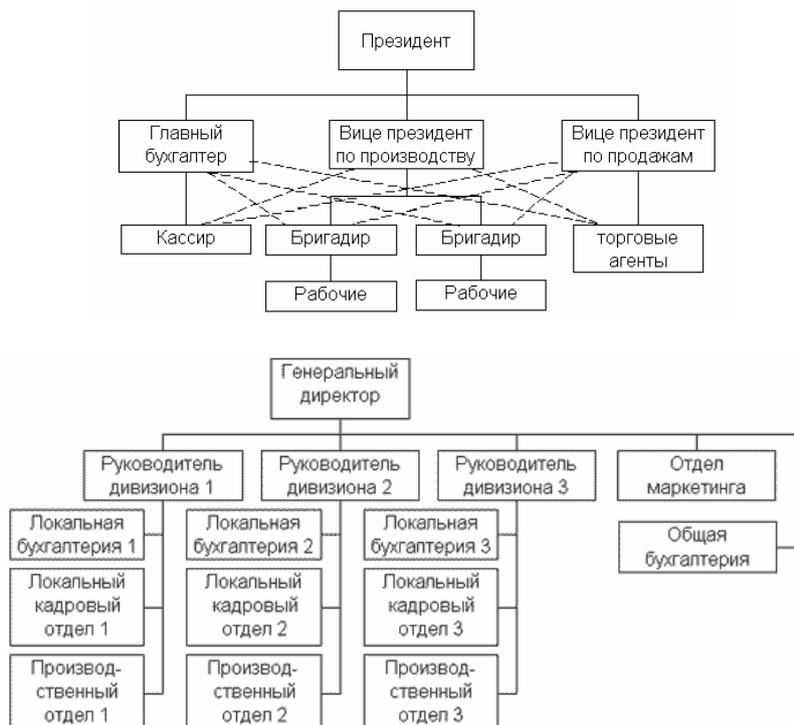
Форма 1. Цели, стоящие перед администратором

№	Цель на месяц	Вес	План	Факт	Степень достижения*, %
1	Повысить выручку на 10%	70%	10%	9%	
2	Повысить средний чек до 300 руб.	20%	300 р.	350 р.	
3	Снизить количество ошибок персонала на 20%	10%	20%	30%	
4	Интегральный показатель достижения целей	100%	100%		

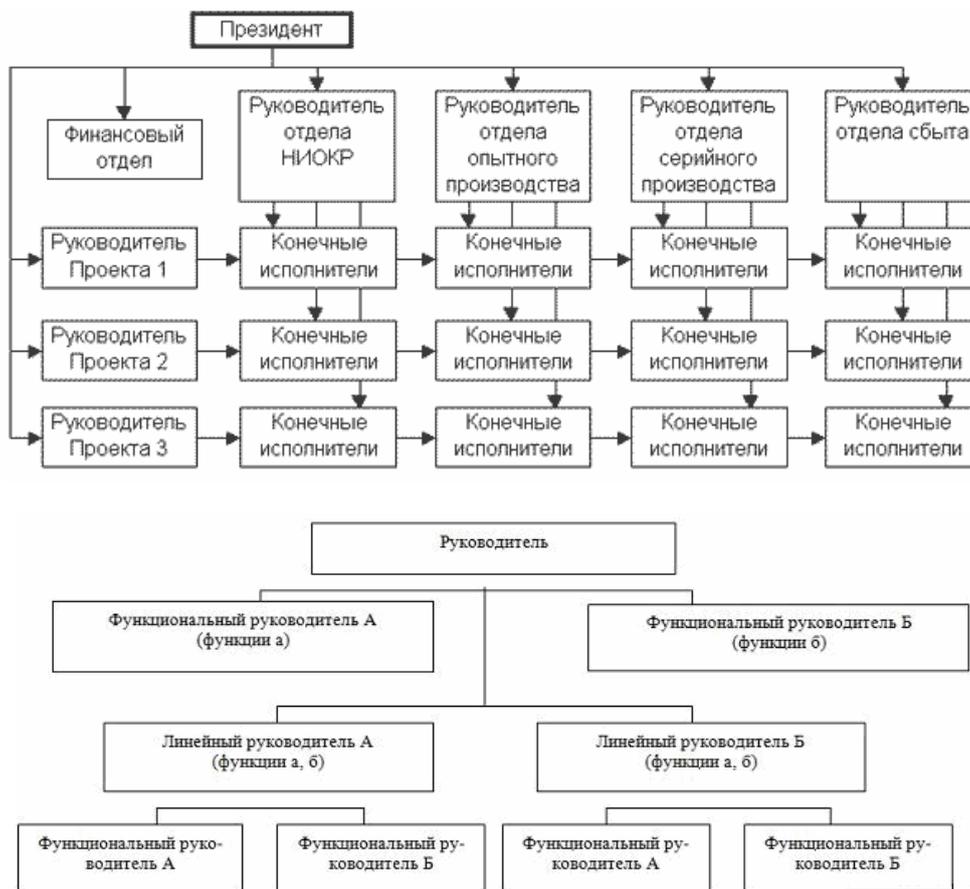
*факт/план*100%

Задание 7.

Дайте определите по схеме, какие виды организационных структур представлены на рисунках, дайте характеристику:



¹ Составлено по классификации: Тебекин А.В. Менеджмент организации: Учебник /Тебекин А.В., Кацаев Б.С. – М.: КНОРУС, 2006. – С. 186.



Задание 8.

Заполните таблицу Сравнительная характеристика основных видов организационных структур

Вид организационной структуры	Преимущества	Недостатки	Условия применения
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Задание 9.

1. В группах по три человека разработайте организационную структуру Вашей турфирмы. Примите во внимание, что в организационной структуре отражаются только линейные связи. Функциональные и горизонтальные связи между подразделениями не отображаются на схеме, зато фиксируются во внутрифирменных документах (например, в положениях о подразделениях). Определите тип организационной структуры Вашей фирмы.

2. Составьте матрицы:

- распределения функций управления между подразделениями;
- проекции направлений деятельности на структурные звенья.

3. Разработайте положение об организационной структуре.

Задание 10.

В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов?

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Инд. ранг	Ранг консульт.	Откл-е
1	Структуризация проблемы			
2	Документальное оформление задач			
3	Определение разрешимости проблемы			
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			
6	Оформление решения			
7	Разработка вариантов решения проблемы			
8	Определение существования проблемы			
9	Оценка новизны проблемы			

10	Контроль выполнения решения			
11	Выбор решения			
12	Оценка вариантов решения			
13	Координация действий исполнителей решения			
14	Постановка задач исполнителям			
15	Выбор критерия оценки вариантов решения			
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17	Формулирование проблемы			
18	Определение причины возникновения проблемы			
				ИТОГО

Проведите обсуждение по вопросам:

1. Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения.
2. Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?
3. Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?
4. Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Результаты обсуждения докладываются публично.

Задание 11.

Из 18 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

Задание 12. Ответьте «да» или «нет»

№	Контрольные вопросы	да	нет
1	Обмен информации в иерархической структуре управления происходит только по вертикали		
2	Управленческий цикл на каждом конкретном предприятии зависит от технологии производственного процесса, периодичности возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения		
3	Для подразделения организации управленческий цикл начинается с момента получения задания		
4	Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна быть более детализированной		
5	Принятое управленческое решение можно откорректировать на любом этапе управленческого цикла		
6	Отсутствие обратной связи в организации может привести к кризисной ситуации		
7	Функцию контроля может выполнять любой сотрудник организации		
8	Осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками приводит к повышению эффективности системы контроля		
9	Эффективное функционирование системы контроля невозможно без вычислительной техники и современных систем поддержания и сопровождения процесса выработки и принятия управленческих решений		
10	Двустороннее общение с сотрудниками повышает эффективность системы контроля		

Задание 12.

Определить срок окупаемости проекта по внедрению нового туристского продукта, если дисконтированные вложенные инвестиции в проект составляют 1261 тыс. руб., а среднегодовая величина дисконтированных денежных поступлений от проекта – 840 тыс. руб.

Критерии оценивания:

- правильность выполнения задания на практическую работу в соответствии с вариантом;
- степень усвоения теоретического материала по теме практической работы;
- способность продемонстрировать преподавателю навыки работы в инструментальной программной среде, а также применить их к решению типовых задач, отличных от варианта задания;
- правильность и полнота ответов на вопросы преподавателя при защите работы и др.

Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнены все задания работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы
71-85 баллов «хорошо»	Выполнены все задания работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнены все задания работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы

Кейс-задачи

Кейс-задача Свод законов Хаммурапи

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Так, свод законов Хаммурапи не только регулировал правовые основы жизни граждан, но и являлся свидетельством возникновения первых зачатков управления.

Согласно своду этих законов, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то её бросали в воду; а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстрижением височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол, за злословие на родителей отрезали язык, за побои – отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены – оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали её приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также её покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому – 5, но за неудачную лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибает сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нём полностью отсутствует правило родовой мести.

Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы

1. Какой управленческой революции способствовало создание свода законов Хаммурапи?
2. Какой вклад внесла разработка свода законов Хаммурапи в развитие менеджмента?
3. Чем различались позитивные и негативные санкции у Хаммурапи, была ли между ними симметрия?
4. Как осуществлялось стимулирование труда и контроль за качеством продукции?
5. Что мешает использовать некоторые законы Хаммурапи сегодня?

Кейс-задача Форд и Слоун

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечь Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмехаться над новомодными идеями Слоуна.

Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. В неделю. В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General

Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был несгибаемо жёстким, своенвольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «мето-дология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Кейс-задача. Дореволюционные заповеди российского бизнеса

Ещё в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всём должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.
2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.
3. Уважай право частной собственности. Свобода предпринимательства – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.
4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создаёт атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.
5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.
6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.
7. Будь целеустремлённым. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Вопросы

1. Что из приведённых принципов 1912 г. в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?
2. Какие новые принципы бизнеса должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?
3. Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?

Кейс-задача. Начальник строительного подразделения Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением начальников цехов о функциях управления.

Начальник цеха Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление».

Мастер Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

Вопросы:

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?
2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.
3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».
4. Роль, каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?

Кейс-задача

Иванов Иван Петрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Ивана Петровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами. Спустя месяц булочная Ивана Петровича закрылась. Почему бизнес Ивана Петровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?

Кейс-задача Программа «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющих у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правлении также входили: Феликс Толкачев - маркетинг; Екатерина Семина - операции; Алексей Хитин - развитие систем; Дмитрий Боровской - финансы и учет; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ. Петренко: Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания - это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской: Да. Я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше всего было бы продавать каждый год обновленную версию пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

Боровской: Я думаю, что должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30 %.

Толкачев: Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80 %.

Петренко: Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев: Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: Может быть мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр на переход к новой системе компании «Эплл».

Семина: Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко: Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медэкс» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев: В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко: Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров: Мне особо нечего сказать - это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?

Семина: Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровский: Что конкретно мы должны знать?

Петренко: Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина: Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровский: Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35 % в год.

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев: Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы:

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.
2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.
3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?
4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?
5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.
6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Кейс-задача Центр власти в «Автострахе»

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. В принципе, Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листке бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду.

Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара. Организованного известной страховой британской компанией

“Ллойд” для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он дал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы “защищали” свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны “продать” свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справлялись с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протолкнуть заниженный план, Сергей немедленно давал ему знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы.

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою “команду”. Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путанным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят “свет в туннели”.

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его “команда” проникнется таким же состоянием, а не решать проблему “росчерком пера”, выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

Вопросы:

1. Какой уровень зависимости служил основой научения поведения членов “команды” Сергея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.
2. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя в фирме? Дайте обоснование и фактическое подтверждение своим утверждениям.
3. Какие личные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.
4. Почему вы думаете, что руководители групп, публично “защищая” свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?
5. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей.
6. Какие элементы лидерства содержит “путанный” управленческий стиль Сергея?
7. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование?

Кейс-задача. Управление коммуникациями в корпорации

В 2014 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства главной конторы».

Невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чемпион Интернэшнл» – «вечного аутсайдера в своей области».

К 2016 г. отделение «Офис продактс движн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменению подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чемпион» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного

обмена информацией – иногда она отсутствует полностью – поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперёд, но из-за непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями.

Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определённой мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учётом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и её сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идёт хорошо, а что плохо, в чём требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить её приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору всё больше и больше предложений. Торговые агенты всё активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегий действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в чётко определённом направлении.

Вопросы

1. Какими были некоторые из преград на пути информационного обмена, когда корпорация «МакКесон» приобрела фирму «Чемпион Интернешнл»?
2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?
3. Каким образом стандартизированная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизированной формы?
4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.
5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

Кейс-задача. 150 писем в день или как найти время на работу

Александр Сивков был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной компании того же профиля.

Уже на второй день работы ему поставили компьютер и подключили к различным корпоративным системам – кадровой, плановой, проектной, финансовой, а также к системе документооборота. Само собой, подключили и к корпоративной электронной почте. Такая оперативность понравилась Александру. Правда, смутило то, что в его электронный ящик, буквально сразу после включения, стали поступать письма, и одно из первых было уведомление о выходе на работу нового директора департамента, то есть его самого. Причём рассылка была по всей компании, сотням сотрудников.

Через несколько дней электронные письма пошли лавиной и вскоре поток вырос до 100–150 писем в день. А на прежней работе у Александра было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много...

Александр начал осторожно обращаться к коллегам, чтобы выяснить, в чем тут дело, сколько писем получают они, почему такие электронные сквозняки гуляют по компании. Ответы были примерно одинаковые: что все получают много писем; что тут такая корпоративная культура; что, наверное, это полезно с точки зрения эффективности менеджмента; что это установка первого лица, и спорить бесполезно.

Первое лицо с недавних пор запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информационных барьеров» внутри и между подразделениями, что выразилось в стремительном росте электронных писем по схеме «каждый с каждым». То есть, любой клерк имел право написать любому начальнику, хотя бы и генеральному директору. Чему же начинали пользоваться отдельные сотрудники с инициативой.

Как понял Александр, всё делалось ради перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями (на разработку была привлечена дорогая компания), для чего начали внедрять единое информационное пространство. По замыслам, в едином пространстве ведутся все планы и проекты компании, контролируются все письма и поручения, идёт сквозное отслеживание исполнительской дисциплины всех сотрудников, накапливается документальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компьютерной добычи корпоративной мудрости компании, решаются и другие фантастические задачи, исходящие от самого верха.

А чтобы знаниями менеджмент мог управлять самостоятельно и без посредников, был выпущен соответствующий приказ, работа с компьютерами была включена в основные требования к начальствующим должностям на всех уровнях, было проведено экспресс-обучение компьютерным основам всех руководителей подразделений.

Одновременно был значительно сокращён штат секретарей. Их совсем убрали из департаментов и централизовали у топ-менеджмента, сделав корпоративным ресурсом. То есть несколько секретарей, как бы в режиме общего пользования, выполняли поручения прежних начальников подразделений. На глазах возникла безбумажная технология работ передового уровня.

В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов, пожирающих рабочее время, а этот мутный электронный поток писем делал ситуацию с нехваткой времени почти неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься.

Александр решил бороться с этой рутинной. Сначала он все письма прочитывал и на все отвечал, хотя бы чем-то вроде, «получил, спасибо», засиживаясь до глубокой ночи. Потом стал читать, но не отвечать некоторым, стоящим ниже по должности. Наконец, перестал и прочитывать письма от некоторых, как ему казалось, бесполезных адресатов. Но на совещаниях он стал иногда попадать в ситуации, когда участники совещания ссылались, что они всех проинформировали рассылкой, а Александр был не в курсе.

Тогда Александр решил более чётко проанализировать и структурировать свою электронную переписку. Он классифицировал источники и понял, что в основном письма идут от отдела кадров, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других департаментов, начальников служб, от руководителей проектов, и от собственных подчинённых руководителей. Характерно, что все, казалось, специально старались уведомить о своих проблемах и поделиться информацией с возможно большим числом адресатов, типа «открыт для всех» (политика открытости поощрялась)...

Значительный объём возникал по линии внешней переписки с заказчиками. В почту попадали также письма, связанные с существенными управленческими событиями из кадровой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Среди них приятной мелочью поначалу выглядели автоматические письма о днях рождения сотрудников с их Ф.И.О., должностью и фотографиями (полезно оказалось для знакомства с коллективом), со стандартными текстами поздравлений.

Не забывала система напомнить и о праздниках, об отпусках, о рождении детей, о свадьбах сотрудников, о поощрениях и повышениях в должности и т. д. Венчали этот корпоративный электронный фонтан регулярные рассылки обзоров по тематике фирмы, в форме информационных подборок от PR-службы, новостей и аналитики. Кроме того, Александр сохранял (уже с трудом) давнюю привычку регулярно смотреть по подписке интернет-новости. В общем, читать – не хочу, скучать не приходилось.

Однако Александр хладнокровно собрал данные, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объёма электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий, проведя необходимые мероприятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2–3 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока, без потери в качестве работы и выигрыше заметного объёма личного времени.

Вопросы

1. О каких коммуникациях, в основном, идёт речь в предлагаемой ситуации – формальных или неформальных?

2. Какие из перечисленных категорий писем обеспечивают внутренние коммуникации, а какие – внешние?
3. Обеспечивалась ли обратная связь при передаче информации с помощью электронных писем?
4. Как вы оцениваете инициативу первого лица по переходу к безбумажным технологиям и управлению знаниями? В чем недостатки реализации этой идеи?
5. Какой перечень мероприятий на месте Александра предусмотрели бы вы для сокращения объема электронной переписки и устранения «информационного токсикоза»?

Кейс-задача Дилемма для Ирины

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

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

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

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

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решились отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

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

Вопросы:

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанной ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Имеются ли в описанной ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.
5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Кейс-задача. Вы являетесь руководителем функционального (ресурсного) подразделения матричной структуры с более-менее стабильным уровнем загрузки персонала.

Внезапно (то есть это на самом деле форс-мажор, который невозможно было предугадать), вы получаете информацию о 3 равновероятных изменениях в загрузке ваших сотрудников через 3 месяца:

1. Объем работы сократится на треть.
2. Объем работы останется прежним.

3. Объем работы вырастет в полтора раза.

Изменения объема, скорее всего, приведут к соответствующим колебаниям бюджета (а значит и численности).

Рынка труда для сотрудников данного профиля нет. Аналогичные компании активно сокращают персонал.

Вопрос: Каким образом Вы будете готовить сотрудников к этим новостям?

Задание:

Проанализируйте предложенные ситуации, сложившиеся в организации, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации. Причины возникновения ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по схеме мотивационного процесса. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Существует много разногласий. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.

Задание.

Нередко высказывается мнение, что заработная плата работников организации должна складываться из трёх частей:

- за выполнение должностных обязанностей;
- за выслугу лет и с учётом фактора стоимости жизни;
- за достигнутые результаты в работе за прошедший период.

Этот подход не является бесспорным. Предложите свою систему материальных и моральных компонентов, определяющих динамику заработной платы работника организации в зависимости от имеющихся результатов и исходя из реалий современной России.

Задание 4

Планируя продажи нового для компании турпродукта, а также составляя бизнес-план, попытайтесь спрогнозировать объемы продаж (например, на год) и соответственно штат компании (план подбора персонала).

Критерии оценивания кейс-задачи:

- соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам (адекватность проблеме и рынку);
- оригинальность подхода (новаторство, креативность);
- применимость решения на практике;
- глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения).

Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
<i>86-100 баллов</i> «отлично»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет оригинальный подход к решению поставленной проблемы, демонстрирует высокий уровень теоретических знаний, анализ соответствующих источников. Формулировки кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты применения предложенного решения конкретны, измеримы и обоснованы
<i>71-85 баллов</i> «хорошо»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет в основном традиционный подход с элементами новаторства, частично подкрепленный анализом соответствующих источников, демонстрирует хороший уровень теоретических знаний. Формулировки недостаточно кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты
<i>56-70 баллов</i> «удовлетворительно»	Предложенное решение требует дополнительной конкретизации и обоснования, в целом соответствует поставленной в задаче проблеме. При решении поставленной проблемы обучающийся применяет традиционный подход, демонстрирует твердые знания по поставленной проблеме. Предложенное решение содержит ошибки, уверенно исправленные после наводящих вопросов
<i>менее 56 баллов</i> «неудовлетворительно»	Наличие грубых ошибок в решении ситуации, непонимание сущности рассматриваемой проблемы, неуверенность и не-

Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников

Тема 1. Эволюция концепций менеджмента

1. В чем различие понятия управление или менеджмент в административно-командной и рыночной экономике?
2. В чем отличие профессии руководителя от других профессий?
3. Назовите характерные черты управленческого труда.
4. В чем заключается работа руководителя?
5. Какие функции выполняют руководители в организации?
6. Выполняются ли эти функции в таких организациях как: учебное заведение, предприятие, строительная фирма, магазин?
7. Что может произойти в организации, где не выполняются функции управления?
8. Как Вы думаете, мастер участка и директор предприятия выполняют одинаковую работу? Объясните.
9. Объясните концепцию универсальности функций управления.
10. Могут ли переноситься искусство и опыт управления из одной организации в другую? Почему руководителям высшего уровня легче перейти из одной организации в другую, чем руководителям низшего уровня?
11. Какова обычная последовательность выполнения функций управления при осуществлении какого-либо проекта? Случается, что руководителю в течение рабочего дня приходится выполнять все функции, но в совершенно другой последовательности. Объясните, почему это происходит?
12. Что такое роль? Что обуславливает роль руководителя в организации? Назовите, какие роли должен выполнять руководитель в соответствии с классификацией Г. Минцберга.
13. Управленческие революции.
14. Эволюция управленческой мысли.
15. Школа научного менеджмента и ее вклад в развитие теории менеджмента.
16. Административная, классическая школа управления и ее вклад в развитие теории менеджмента.
17. Школа человеческих отношений и ее вклад в развитие теории менеджмента.
18. Школа поведенческих наук и ее вклад в развитие теории менеджмента.
19. Научный подход к управлению: особенности и основные черты.
20. Концепция системного подхода.
21. Процессуальный подход.
22. Количественные и вероятностные аспекты менеджмента.
23. Ситуационный подход в управлении.
24. Современные тенденции развития менеджмента в России и за рубежом.

Тема 2. Организация как объект управления

1. Какие условия являются необходимыми и достаточными для существования организации?
2. Какие элементы должны быть структурированы в организации?
3. Объясните ваше видение целей следующих организаций:
 - политическая партия
 - ОАО «АвтоВАЗ»
 - семья
 - оркестр
 - АЭРОФЛОТ
 - университет

Можете ли вы представить себе организацию, у которой нет целей? Почему?

4. Президента акционерного общества спросили: «Что представляет собой Ваша организация?» Он указал на схему, висящую на стене, и сказал: «Вот моя организация». Вы согласны с ним? Почему?
5. Покажите различия следующих понятий и объясните их:
 - личные цели персонала
 - личный аспект организационной цели
 - обычные общие цели организации
6. Объясните процесс интеграции индивидуальных и организационных целей.
7. Назовите и охарактеризуйте каждый из четырех видов взаимосвязей в организациях.

8. Может ли организация быть полностью неэффективной и при этом продолжать существовать? Почему?
9. От чего зависит, чьим целям будет служить организация?
10. Объясните, почему Вы являетесь членами следующих организаций: семья, университет, предприятие или фирма. Обратите внимание на вещи, которыми приходится жертвовать ради членства в организации и на выгоды, которые Вы ожидаете получить в каждом случае.
11. «Иногда мы ощущаем, что организации являются не нашими слугами, а нашими хозяевами». Согласны ли Вы с этим утверждением? Детально поясните ваши доводы.
12. Предположим, что кто-то не является членом какой-либо организации. На что будет походить его жизнь?
13. Назовите материальные причины существования организаций. Используйте примеры из вашего опыта.
14. Перечислите шесть организаций, в каждом из следующих четырех типов, в которых Вы состоите или состояли: а) формальные, б) неформальные, в) первичные, г) вторичные.
15. В чем разница между способностью организации экономить затраты благодаря специализации, и ее способностью экономить время (compress time)? Приведите примеры.
16. «Организации сегодня могут выполнить весь перечень человеческих потребностей, желаний, побуждений и стремлений. Другое дело, делают ли они это действительно успешно, но факт остается фактом, что они имеют эту возможность». Оцените и объясните это высказывание.
17. Обсудите, какие проблемы может создать человеку принадлежность к организации. Используйте примеры из Вашего опыта.
18. Пожарные использовали свое время на дежурстве следующим образом: тушение пожаров - 5%, обучение и тренировки - 5%, игра в карты - 90%. Используя концепцию сжатия времени, обоснуйте очевидные потери времени. Предположим, из соображений экономии, следует сократить число пожарных. Как это отразится на процентном распределении рабочего времени пожарных? Какое влияние это может оказать на пожарную безопасность в городе? Объясните свой ответ.
19. Объясните преимущества и возможный ущерб от специализации.
20. Объясните с примерами синергетический эффект организации.

Тема 3. Функции менеджмента и их взаимосвязь и динамизм

1. Назовите основные этапы планирования.
2. Обсудите важность прогнозирования для организации. Какие методы может использовать организация, чтобы попытаться предсказать будущее? Каковы достоинства и недостатки каждого?
3. Какова взаимосвязь между планированием и стандартами контроля?
4. Какова взаимосвязь между временем, на которое составляются планы, и уровнями организационной иерархии?
5. Объясните разницу между стратегическим и тактическим планированием?
6. Сравните и сопоставьте политику и правила.
7. Назовите, по крайней мере, пять типов бюджетов и объясните функции каждого.
8. Что может произойти в организации без планирования? Поясните ответ.
9. Объясните теорию статистического решения как инструмента планирования.
10. Дайте характеристику линейного и функционального (штабного) персонала, как по функциям, так и по властным отношениям.
11. Объясните, что такое функциональные полномочия. Приведите пример.
12. Дайте определение личного, специального (технического) и общего (координация и планирование) персонала. Проиллюстрируйте каждый из них примером.
13. Дайте определение централизации и децентрализации. Почему ни одна из них не может существовать в чистом виде? Назовите несколько аргументов в пользу относительно высокого уровня централизации. То же - в пользу относительно высокого уровня децентрализации.
14. Назовите виды аппаратных полномочий и приведите примеры из практики.
15. От чего зависит эффективность распределения полномочий и координации?
16. Когда руководитель мотивирует служащих?
17. Дайте определение позитивной и негативной мотивации и проиллюстрируйте их примерами.
18. Приведите два примера для иллюстрации следующих положений: а) одинаковые действия могут быть вызваны различными желаниями, б) различные действия могут быть вызваны одинаковыми желаниями.
19. Какие факторы кроме желаний и потребностей определяют поведение?
20. Можно ли удовлетворить потребности человека полностью? Дайте полный ответ.

Тема 4. Методы менеджмента

1. Опишите иерархию потребностей и приведите собственные примеры для каждого уровня.
2. Одинакова ли иерархия потребностей для всех людей? Поясните свой ответ и проиллюстрируйте примерами.

3. Согласны ли вы с утверждением: «Потребности являются исходными и побуждающими силами поведения?» Прокомментируйте свой ответ.
4. Как вы думаете, может ли, каждый человек достичь самореализации? Объясните ваш ответ.
5. Объясните воздействие внешней среды и культуры на мотивацию.
6. 11. Как можно применить теорию мотивации А. Маслоу для решения практической проблемы мотивации в организации? Какие проблемы могут возникнуть при использовании этой теории?
7. Назовите и обсудите три социально обусловленных мотива, которые МакКлелланд обнаружил у людей, которых он тестировал. Какой из них он счел самым решающим в деле обеспечения экономического успеха страны? Почему?
8. Обсудите черты характера, которые обнаружил МакКлелланд в людях с высоким уровнем мотивации достижением цели.
9. Дайте оценку утверждению: «Каждый человек постоянно стремится удовлетворить свои потребности. Руководители в организациях контролируют многие из средств удовлетворения этих потребностей».
10. Покажите на примере, как работа может удовлетворить, хотя бы частично, все пять уровней потребностей человека.
11. Кратко изложите и дайте оценку теории Х и теории У.
12. Кратко изложите и дайте оценку теории Герцберга о мотиваторах и гигиенических факторах. Сравните ее с теорией МакГрегора.
13. Объясните модель мотивационного ожидания. Чем она отличается от теорий МакГрегора и Герцберга? Почему она называется условной моделью мотивации?
14. Объясните утверждение: «Поведение определяется его последствиями».
15. Кратко изложите и дайте оценку управления, ориентированного на результат.
16. Напишите краткое сообщение в поддержку одного из следующих подходов к управлению (выбор одного направления для Вас делает преподаватель): теория Х, теория У, обогащение работы, менеджмент по результату.
17. Объясните и дайте оценку утверждению, что «теория У чрезмерно идеалистична».
18. Какую модель мотивации Вы бы использовали для каждой из следующих групп работников? Объясните свой ответ в каждом случае:
 - машинистки,
 - землекопы,
 - научные работники, преподаватели,
 - инженеры,
 - наемные сельскохозяйственные рабочие,
 - рабочие на сборочном конвейере,
 - уборщики мусора.

Тема 5. Решения в менеджменте

1. Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни?
2. Объясните различия между запрограммированными (формализованными) и незапрограммированными (неформализованными) решениями.
3. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях и рациональными решениями?
4. Опишите этапы рационального решения проблем.
5. Назовите факторы, оказывающие влияние на принятие решений и их качество.
6. Опишите, как личностные ценности могут влиять на процесс принятия решений.
7. Изложите различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности.
8. Сталкиваясь с неопределенностью, какими двумя возможностями выбора располагает руководитель?
9. Как влияет фактор времени на среду принятия решений?
10. Какое влияние оказывают на принятие решений поведенческие факторы?
11. Объясните различия между данными и информацией?
12. Назовите и опишите корпоративные модели принятия решений.
13. Почему руководителю важно понимать разницу между разрешением проблемы и принятием решения?
14. «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза с управленческой точки зрения?
15. Назовите и объясните с примерами этические критерии (принципы) принятия управленческих решений.
16. Приведите примеры из российской и зарубежной практики социально ответственного менеджмента.
17. Приведите позитивные и негативные примеры деловой этики.

18. Охарактеризуйте известные вам корпоративные модели принятия решений.
19. Охарактеризуйте модели и методы принятия управленческих решений, которые вам известны.

Тема 6. Оценка эффективности управления

Смоделировать организацию (существующую или создаваемую), и предложить рекомендации по успешной работе.

Модель - это представление объекта, системы или идеи в некоторой упрощенной форме, более удобной для восприятия и изучения. Моделирование касается уже существующей и работающей компании, либо создаваемой. В ходе моделирования организации должны быть освещены следующие вопросы:

I. Сфера деятельности предприятий выбирается студентом самостоятельно, исходя из собственных предпочтений.

Предлагаемые сферы деятельности предприятий:

1. Кирпичный завод;
2. Розничный магазин бытовой техники;
3. Фирма по производству и установке пластиковых окон;
4. Мини-завод по выпечке хлеба;
5. Типография;
6. Фотоателье;
7. Транспортная компания;
8. Строительная фирма;
9. Молочный завод;
10. Ресторан, кафе, фастфуд;
11. Супермаркет;
12. Фитнес-центр.
13. Животноводческая ферма
14. Другая сфера деятельности

II. Название должно отражать историю создания компании или быть каким-либо образом связано с деятельностью компании, миссией, в том числе с маркетинговой точки зрения. Название необходимо обосновать.

III. Общая иерархия целей фирмы выглядит следующим образом: *Миссия предприятия* — смысл и причина существования, совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе.

Стратегия — совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии.

Цели - описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии:

- долгосрочные - на период 5-10 лет;
- среднесрочные - на период 1-3 года;
- краткосрочные - на период до 1 года.

Задачи - конкретизация целей предприятия. Традиционно выделяется 3 категории задач организации: работа с людьми, предметами и информацией.

Действия - мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи.

Таким образом, структуризация здесь выполнена в виде иерархической системы, в которой каждый последующий уровень следует рассматривать как определенное уточнение предыдущего. В свою очередь, более высокий уровень предстает как синтез одного или нескольких более низких.

Существенно, что при таком подходе *стратегия рассматривается как органическое единство целей и средств их реализации.*

IV. Описание функциональных областей – области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Сюда относятся: маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов, снабжение, складирование, производство, сбыт, послепродажное обслуживание. В соответствии с выявленными функциональными областями необходимо разработать организационную структуру.

V. Характеристика внешней среды представляет собой описание элементов внешнего окружения организации в разрезе 3 групп (микро-, мезо- и макроуровня). Оценка состояния внешней среды должна включать PEST-, SWOT-анализ, анализ конкурентов.

VI. Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. В данном разделе необходимо представить организационную структуру управления с описанием ключевых функций структурных подразделений.

VII. Характеристика ресурсов организации заключается в исследовании состава и структуры используемых ресурсов организации и их характеристики (материальные, производственные, трудовые, финансовые, инвестиционные и информационные)

VII. Мероприятия по успешному управлению организацией включают основные характеристики процесса управления в различных функциональных областях, а также рекомендации по успешному управлению организацией с учетом имеющихся ресурсов и влияния факторов внешней среды.

Тема 7. Принципы управления персоналом

1. Сформулируйте определение науки по управлению персоналом.
2. Охарактеризуйте основные этапы развития науки управления персоналом.
3. Каковы цели и задачи современного менеджмента?
4. Охарактеризуйте основные принципы и закономерности управления.
5. Сформулируйте основные подходы к управлению персоналом.
6. Каково значение менеджмента в современном мире?
7. Чем вызвана необходимость управления персоналом?
8. Психология менеджмента.
9. Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности.

Тема 8. Власть, влияние, лидерство, самоменеджмент и руководство

1. Понятие власти в менеджменте.
2. Типология власти.
3. Обладание властью, использование власти, последствия власти.
4. Власть и авторитет менеджера. Отношение к власти менеджера и персонала. Балансирование власти.
5. Признаки, факторы и проявления неуправляемости.
6. Участие в управлении: потребность, формы, эффективность.
7. Понятие партнерства. Партнерство в процессах менеджмента. Соотношение власти и партнерства.
8. Тенденции демократизации менеджмента.
9. Лидерство и власть. Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства. Содержание понятия лидерства в управлении организацией.
10. Лидер и менеджер.
11. Процессы формирования и основные составляющие лидерства.
12. Формальные и неформальные факторы лидерства.
13. Проявление лидерства в стиле управления. Разновидности стилей управления. Субъективное и объективное, сознательное и стихийное в стиле управления.
14. Подходы к изучению лидерства.
15. Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения.
16. Концепции ситуационного лидерства. Модель ситуационного лидерства Фидлера. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Модель лидерства «путь- цель» Хауза и Митчелла. Модель ситуационного лидерства Стинсона - Джонсона. Ситуационная модель принятия решений Врума - Йеттона – Яго.
17. Новое в теориях лидерства. Лидерство и культура в современном менеджменте. Тенденция развития стиля управления. Лидерство и повышение эффективности управления.

Тема 9. Управление конфликтами, стрессами и изменениями

1. Сформулируйте понятие конфликта.
2. Какие этапы проходит конфликт в своём развитии?
3. Каковы функции конфликтов?
4. Как может быть разрешён конфликт?
5. Как менеджер может управлять стрессами?
6. Охарактеризуйте типы конфликтов в организации?
7. Назовите и обсудите причины конфликтов.
8. Охарактеризуйте и обсудите дисфункциональные и функциональные последствия конфликта.
9. Перечислите и опишите структурные методы разрешения конфликтов.
10. Какие стили отношений между людьми можно использовать для разрешения конфликтов?
11. Назовите причины стресса и способы борьбы с ним.
12. Охарактеризуйте организационные изменения и их взаимосвязь с развитием организации.
13. Какие методы и концепции управления изменениями вам известны?
14. Какова роль сотрудников организации в управлении изменениями?
15. В чем заключается сопротивление изменениям в организации?
16. Опишите типы распределения власти, используемые при управлении изменениями.
17. Охарактеризуйте способы устранения сопротивления изменениям.
18. В какой внешней среде изменения оказывают более сильное воздействие на организацию? Почему?
19. Различаются ли способы разрешения конфликтов в коммерческих, некоммерческих и венчурных организациях? Если «да», то в чем их различие?
20. Опишите и сравните методы участия в организационном развитии.

21. Почему поддержка руководителя является обязательным условием эффективной программы организационного развития?

Критерии оценивания:

- полнота раскрытия самостоятельно изучаемых вопросов;
- правильность формулировки и использования понятий и категорий.

Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
Отлично (86-100 баллов)	Выполнены все задания самостоятельной работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все вопросы, изученные самостоятельно
Хорошо (71-85 баллов)	Выполнены все задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на все вопросы, изученные самостоятельно, с замечаниями
Удовлетворительно (56-70 баллов)	Выполнены все задания самостоятельной работы с замечаниями; обучающийся ответил на все вопросы, изученные самостоятельно, с замечаниями
Неудовлетворительно (менее 56 баллов)	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на вопросы, изученные самостоятельно, с ошибками или не ответил на вопросы

Комплект тестовых заданий

1. Понятие менеджмент можно трактовать как ...

- А) особую функцию деятельности
- Б) деятельность, ориентированную на анализ рыночной среды
- В) организационное решение
- Г) особую систему взглядов руководства на организацию

2. Конечной целью менеджмента является ...

- А) обеспечение прибыльности, или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса
- Б) организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия
- В) Выполнение задач менеджмента по регулированию, организации, координации и контролю за производственным процессом и достижение намеченных целей
- Г) другое (указать какое)

3. Каково соотношение понятий «управление» и менеджмент?

- А) понятие «менеджмент» шире
- Б) понятие «управление» шире
- В) понятие «менеджмент» значительно шире
- Г) это слова синонимы

4. Соотнесите методы управления с их характеристикой

- А) экономические
- Б) административные
- В) социально-психологические
- 1) на угрозе наказания
- 2) на материальных интересах объектов управления
- 4) на достижении психологического комфорта работников

5. Что такое методы управления?

- А) закономерности управления
- Б) основные правила управления
- В) управленческие законы
- Г) способы воздействия субъекта на объект

6. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности подразумевает ...

- А) что, менеджер имеет определенные полномочия в организации
- Б) что, менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает
- В) наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве объекта — хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы, НИОКР и др.).
- Г) нет правильного ответа

7. Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать как

- А) науку и практику управления
- Б) организацию управления фирмой

- В) процесс принятия управленческих решений
 Г) все выше перечисленное
8. Принятие решений – это прерогатива ...
 А) менеджеров высшего звена
 Б) менеджеров среднего звена
 В) менеджеров низшего звена
 Г) менеджеров всех уровней управления
9. Выделение деятельности по управлению в отдельную функцию отличной от производственной функции связано с ...
 А) открытиями в смежных областях науки (психологией, математикой, социологией и др.)
 Б) развитием глобальной конкуренции, требующей высококвалифицированных управленцев
 В) развитием капитализма и началом индустриализации европейской цивилизации
 Г) нет правильного ответа
10. Менеджмент выделился в самостоятельную область научных знаний в ...
 А) в середине XVIII в.
 Б) в конце XIX - начале XX в.
 В) в конце XVI в.
 Г) нет правильного ответа
11. Главной задачей управления является ...
 А) удовлетворение потребностей работников организации
 Б) эффективное использование и координация всех ресурсов организации для достижения ее целей
 В) повышение производительности труда
 Г) правильное распределение обязанностей
12. К характеристикам, отражающим сущность метода делегирования относятся
 А передача ответственности на более низкий уровень управления
 Б доверие к менеджерам низшего звена
 В передача властных полномочий менеджерам низшего звена
 Г возможность менеджерам низшего звена принять какое-либо решение
13. Внешняя среда организации включает ...
 А) источники трудовых ресурсов
 Б) технологии
 В) задачи
 Г) цель
14. К внутренним переменным организации не относятся ...
 А) цель
 Б) задачи
 В) технологии
 Г) источники трудовых ресурсов
15. Совокупность внутренних переменных организации в теории менеджмента рассматриваются как...
 А) социотехнические подсистемы
 Б) открытая система, основанная на формализации и централизации
 В) инфраструктура организации
 Г) система взаимосвязанных производственных подразделений, ориентированных на достижение целей организации
16. Переменную, используемую для исследования среды организации, в менеджменте называют
 А) фактор, условие
 Б) функция
 В) инфраструктура
 Г) имидж
17. Совокупность стадий, которые проходит организация в период своего существования, называется ...
 А) прогресс организации
 Б) возраст организации
 В) эволюция организации
 Г) жизненный цикл организации
18. Под организационной структурой управления в менеджменте понимается ...
 А) система взаимосвязанных производственных подразделений, ориентированных на достижение целей деятельности организации
 Б) совокупность самостоятельных элементов, находящихся между собой в экономических взаимоотношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого
 Г) иерархическая совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях взаимного подчинения

19. Каковы основные составляющие любой организации?
- А) внутренняя и внешняя среда организации
 - Б) оргструктура и кадры
 - В) люди, задачи, управление
 - Г) организационная культура и ресурсы
20. В состав управляющей подсистемы организации входят ...
- А) производственная и экономическая подсистемы
 - Б) социальная и экономическая подсистемы
 - В) руководители и органы управления
 - Г) элементы иерархии управления
21. Система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем обозначается термином...
- А) имидж организации
 - Б) организационная культура
 - В) структура организации
 - Г) социальная система организации
22. К чему следует отнести организационную культуру
- А) к факторам внутренней среды организации
 - Б) к факторам непосредственного окружения организации
 - В) к факторам общего внешнего окружения организации
23. К элементам, составляющим среду косвенного воздействия на предприятие, относятся...
- А) конкуренты
 - Б) природно-климатические условия
 - В) поставщики
 - Г) международные события
24. Соотнесите уровни управления организации с управленческими функциями, которые они выполняют:
- А) высший уровень управления
 - Б) средний уровень управления
 - В) низовой уровень управления
- 1) обеспечение эффективности функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений;
 - 2) разработка стратегических направлений и целей развития, координация деятельности в глобальном масштабе принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений
 - 3) оперативное решение задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений
25. Главным признаком организации считается
- А) наличие зарегистрированного Устава
 - Б) объединение коллектива людей
 - В) наличие цели
 - Г) разделение труда
26. Атмосфера в коллективе организации, обычаи, нравы, ожидания сотрудников с точки зрения теории менеджмента в совокупности формируют _____ организации
- А) инфраструктуру
 - Б) культуру
 - В) факторы успеха
 - Г) имидж
27. В соответствии с ГК РФ коммерческие организации могут иметь следующие организационно-правовые формы:
- А) потребительский кооператив
 - Б) фонд
 - В) открытое акционерное общество
 - Г) унитарное предприятие
28. Затратный метод исчисления экономической эффективности менеджмента основывается на соотношении конечного результата деятельности предприятия к ...
- А) совокупным расходам на управление
 - Б) величине использованных ресурсов
 - В) численности работников аппаратов управления
 - Г) количеству или объему произведенной продукции
29. Ресурсный метод исчисления экономической эффективности менеджмента основывается на соотношении конечного результата деятельности предприятия к ...
- А) совокупным расходам на управление

- Б] величине использованных ресурсов
 В] численности работников аппаратов управления
 Г] количеству или объему произведенной продукции
30. Улучшение условий труда и быта работников предприятия характеризует _____ эффективность менеджмента
- А) технологическую
 Б) экономическую
 В) этическую
 Г) социальную
31. Процесс определения эффективности управления организацией должен начинаться с процедуры ...
- А) выбора критерия и показателей оценки эффективности
 Б) выбора оптимального варианта управленческих действий
 В) определения всех затрат на реализацию управленческого решения
 Г) определения ответственных на участках работ
32. Экономическая эффективность менеджмента представляет собой соотношение ...
- А) затрат материальных, трудовых, финансовых ресурсов и получение результатов
 Б) объемов производства и размера заработной платы сотрудников
 В) затрат материальных и финансовых ресурсов и полученных результатов
 Г) показателей рентабельности и оборачиваемости
33. Установите соответствие вида эффективности деятельности организации и показателей, которыми она могла бы быть оценена
1. внутренняя эффективность
 2. внешняя эффективность
 3. общая эффективность
- А) производительность труда
 Б) рентабельность продаж на новом сегменте рынка
 В) ускорение складского документооборота в результате внедрения АСУП
34. Соотношение прибыли организации и затрат на управление отражает _____ эффективность
- А) экономическую
 Б) правовую
 В) техническую
 Г) потребительскую
35. Соотнесите представленные показатели с составляющими формулы расчета общей эффективности работы организации по модели:
- А) эффективность
 Б) результат
 В) затраты
1. производительность труда
 2. выручка
 3. численность персонала
36. Расположите по убыванию властных полномочий органы управления компанией
- А) вице-президент компании
 Б) совет директоров
 В) старший финансовый менеджер компании
 Г) президент компании
37. Расположите уровни иерархии в организации по возрастанию нормы управляемости в них
- А) средний уровень иерархии
 Б) низший уровень иерархии
 В) высший уровень иерархии
38. Установите соответствие между методом управления и группой, к которой он относится.
1. Планирование
 2. Регламентирование
 3. Анкетирование
- А) экономические методы
 Б) социально-экономические методы
 В) социально-психологические методы
 Г) административные (организационно-распорядительные) методы
39. Основателем бюрократической доктрины в теории менеджмента был...
- а. А. Файоль
 б. Ф. Тейлор
 в. М. Вебер

г. А. Смит

40. Согласно теории управления, административной школе менеджмента соответствуют такие принципы управления, как ...

- а. снижение рисков
- б. гибкость управления
- в. централизация
- г. разделение труда

Критерии оценивания:

- отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству

Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнено 86-100% заданий
71-85 баллов «хорошо»	Выполнено 71-85% заданий
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнено 56-70% заданий
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Выполнено 0-55% заданий