МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ:
Первый проректор-проректор по учебной работе
_____ / Д.Е. Овчинников
"_____" _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.03.03 «Теория и история менеджмента»

Код и направление подготовки (специальность)	38.03.01 Экономика
Направленность (профиль)	Экономика и управление инвестиционно-строительной деятельностью
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Очная
Год начала подготовки	2023
Институт / факультет	Институт инженерно-экономического и гуманитарного образования
Выпускающая кафедра	кафедра "Экономика промышленности и производственный менеджмент"
Кафедра-разработчик	кафедра "Экономика промышленности и производственный менеджмент"
Объем дисциплины, ч. / з.е.	216 / 6
Форма контроля (промежуточная аттестация)	Экзамен

Самара 2023

Б1.О.03.03 «Теория и история менеджмента»

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) **38.03.01 Экономика**, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от № 1327 от 12.11.2015 и соответствующего учебного плана.

Разработчик РПД:

Заведующий кафедрой, доктор экономических наук, профессор	О.С Чечина
(должность, степень, ученое звание)	(ФИО)
Заведующий кафедрой	О.С. Чечина, доктор экономических наук, профессор
	(ФИО, степень, ученое звание)

СОГЛАСОВАНО:

Председатель методического совета факультета / института (или учебно-методической комиссии)	П.Г Лабзина, кандидат педагогических наук, доцент
	(ФИО, степень, ученое звание)
Руководитель образовательной программы	А.В. Васильчиков, доктор экономических наук, доцент
	(ФИО, степень, ученое звание)

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 5
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся 5
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий 5
4.1 Содержание лекционных занятий 6
4.2 Содержание лабораторных занятий 10
4.3 Содержание практических занятий 10
4.4. Содержание самостоятельной работы 17
5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю) 18
6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения 18
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем 19
8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) 19
9. Методические материалы 19
10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) 21

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Универсальные компетенции			
Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Знает основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности.	Знать - основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; - источники финансирования профессиональной деятельности; - принципы планирования экономической деятельности
		УК-10.2 Обосновывает принятие экономических решений, использует методы экономического планирования для достижения поставленных целей.	Уметь - обосновывать принятие экономических решений; - использовать методы экономического планирования для достижения поставленных целей.
		УК-10.3 Применяет экономические инструменты.	Владеть - навыками применения экономических инструментов.
Командная работа и лидерство	УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Определяет стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели.	Знать - основные приемы и нормы социального взаимодействия; - основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии
		УК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи.	Владеть - простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде.
			Уметь - устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; - применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы: **обязательная часть**

Код компетенции	Предшествующие дисциплины	Параллельно осваиваемые дисциплины	Последующие дисциплины
УК-10	Экономическая теория		Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-3			Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Социология и право

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Вид учебной работы	Всего часов / часов в электронной форме	2 семестр часов / часов в электронной форме
Аудиторная контактная работа (всего), в том числе:	64	64
Лекции	32	32
Практические занятия	32	32
Внеаудиторная контактная работа, КСР	6	6
Самостоятельная работа (всего), в том числе:	110	110
выполнение кейс-заданий	40	40
подготовка докладов	30	30
подготовка к практическим занятиям	40	40
Контроль	36	36
Итого: час	216	216
Итого: з.е.	6	6

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

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы				
		ЛЗ	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов

1	История управленческой мысли	10	0	10	30	50
2	Теория организации	10	0	10	36	56
3	Организационное поведение	12	0	12	44	68
	КСР	0	0	0	0	6
	Контроль	0	0	0	0	36
	Итого	32	0	32	110	216

4.1 Содержание лекционных занятий

№ занятия	**Наименование раздела**	**Тема лекции**	**Содержание лекции** (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	**Количество часов / часов в электронной форме**
2 семестр				
1	История управленческой мысли	Тема 1.1. Историческое развитие донаучного менеджмента.	1.1.1. Введение в историю менеджмента. 1.1.2. Управленческие революции в истории социально-экономического управления. 1.1.3. Промышленный переворот и возникновение донаучного индустриального менеджмента.	2
2	История управленческой мысли	Тема 1.2. Возникновение и развитие научного менеджмента в первой половине XX века.	1.2.1. Основные положения школы научного менеджмента Ф. Тейлора и его последователей. 1.2.2. Основные положения административной школы управ-ления А. Файоля и его последователей. Теория бюрократии М. Вебера. 1.2.3. Основные положения социально-психологической (че-ловеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей.	2
3	История управленческой мысли	Тема 1.3. Развитие научного менеджмента в условиях науч-но-технической революции во второй половине XX века.	1.3.1. Эмпирическая и поведенческая школы современного научного менеджмента. Концепция эмпирического менедж-мента П. Друкера. Концепция эмпирического менеджмента У. Ньюмена. 1.3.2. Возникновение, развитие и сущность школ ситуационно-го подхода и системного подхода, их применение в современ-ном научном менеджменте. Концепция системного подхода Л. Берталанфи. Системный анализ по Б. Рудвику.	2
4	История управленческой мысли	Тема 1.3. Развитие научного менеджмента в условиях науч-но-технической революции во второй половине XX века.	1.3.3. Возникновение в современном менеджменте школы со-циальных систем. Целостная теория организации управления Ч. Бернарда на основе системного подхода. 1.3.4. Развитие в современном менеджменте школы социаль-ных систем. Концепции «социальных систем» Г. Саймона, Ф. Селзника, Э. Голднера и А. Этциони.	2

5	История управленческой мысли	Тема 1.4. Исторические особенности возникновения и раз-вития российской модели социально-экономического управления.	1.4.1. Возникновение и развитие в России научного менедж-мента. 1.4.2. Российская дореволюционная научная мысль. 1.4.3. Аграрно-крестьянская реформа, переход к индустриаль-ной модели хозяйственного развития в пореформенную эпоху 1.4.4. Возникновение и развитие в России научного менедж-мента в пореформенный период и в годы «новой экономиче-ской политики». 1.4.5. Формирование концепции организации планового произ-водства на государственных казенных предприятиях. Развитие теории и практики директивного планирования. 1.4.6.Разработка подходов и развитие в России теории управ-ления общественным производством. Советская школа управленческой мысли. 1.4.7. Экономические реформы конца XX века и переход прак-тики промышленного управления в России к научному ме-неджменту. 1.4.8. Формирование российской модели современного ме-неджмента, ее особенности.	2
6	Теория организации	Тема 2.1. Закономерности управления различными систе-мами.	2.1.1. Общая характеристика системы как объекта управления (понятия системы, подсистемы, элемента, компонента, струк-туры, иерархии, состояния, поведения, равновесия и т.д.) Об-ратная связь в системах управления (положительная и отрица-тельная). 2.1.2. Основные кибернетические принципы управления раз-личными системами. 2.1.3. Общие свойства систем (целостность, упорядоченность, устойчивость, коммуникативность, эквифинальность и т.д.) 2.1.4. Сущность, задачи и закономерности управления различ-ными системами. 2.1.5. Классификация систем. Специфические свойства систем управления. 2.1.6. Содержание и показатели экономического механизма в системах	2
7	Теория организации	Тема 2.2. Управление социально-экономическими система-ми - организациями.	2.2.1. Суть управленческой деятельности в организации. Ос-новные принципы реализации подходов к управлению. Много-гранность термина «организация». Многогранность термина «организация». Понятие «социальная организация». Классиче-ские модели организационных систем. 2.2.2. Современные научные подходы к управлению. Школа социальных систем. Системный подход к решению задач управления. 2.2.3. Роль целепологания в менеджменте. Разработка миссии, целей и стратегии развития организации. Построение дерева целей. 2.2.4. Стратегический менеджмент. Понятие и виды развития стратегий организации. 2.2.5. Программно-целевое управление.	2

8	Теория организации	Тема 2.3. Методологические и организационные основы менеджмента	2.3.1. Сущность и экономический механизм менеджмента. Це-ли и задачи менеджмента. Характерные черты и этапы ме-неджмента. 2.3.2. Общие теоретико-методологические основы теории организации (понятия изоморфизм, флуктуация, энтропия, тектология, системы, организационный потенциал). Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли 2.3.3. Организация как объект управления. Классификация ор-ганизаций. 2.3.4. Инфраструктура менеджмента: внутренняя и внешняя среды организации, особенности их исследования. 2.3.5. Структура, иерархия, элементы системы организации. Важнейшие уровни аппарата управления. 2.3.6. Стадии жизненного цикла организации. Модель жизнен-ного цикла организации по И. Адизесу	2
9	Теория организации	Тема 2.4. Функции менеджмента	2.4.1. Планирование как функция менеджмента. Виды планов, стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Содержание и задачи внутрифирменного планирования, осо-бенности перспективного планирования. Элементы функции “планирование” и ресурсные ограничения. 2.4.2. Содержание функции организации. Этапы организации как функции менеджмента. Сущность организационного разви-тия. 2.4.3. Координация как функция менеджмента. 2.4.4. Мотивация как функция менеджмента. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд и др.) 2.4.5. Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий В. Врума, теория равенства/справедливости С. Адамса, теория постановки целей Э. Локка, комплексная модель Портера-Лоулера, теория партисипативного управления) 2.4.6. Мотивационные теории “поля” (теория X и теория Y Д. МакГрегора, теория Z У. Оучи, теория Литвина-Стрингера) 2.4.7. Контроль как функция менеджмента. Стратегический и оперативный контроль, этапы контроля. Управленческий кон-троль: формы и средства реализации. 2.4.8. Финансовый контроль. Экономический анализ фирмы (АХД). Содержание, цели и функции финансового менеджмен-та. Анализ финансовой отчетности предприятия.	2

10	Теория организации	Тема 2.5. Организационные структуры менеджмента и де-централизация.	2.5.1. Механистические структуры менеджмента (линейно-функциональные ОСМ, линейно-штабные ОСМ, дивизиональ-ные ОСМ). 2.5.2. Органические (адаптивные) структуры менеджмента (проектные ОСМ, матричные ОСМ, бригадные ОСМ). 2.5.3.Изменения в ОСМ организаций на современном этапе. 2.5.4. Феномен синергизма в менеджменте. 2.5.5. Самоуправление, саморегулирование и менеджмент.	2
11	Организационное поведение	Тема 3.1. Динамика групп и лидерство в системе менедж-мента.	3.1.1. Феномен лидерства в менеджменте. Общая характери-стика “лидера” и “руководителя”. Стили руководства и сферы лидерства. 3.1.2. Сложившиеся представления о лидерстве. Власть и партнерство. Влияние путем убеждения. Виды власти. 3.1.3.Требования к человеку, стремящемуся стать лидером	2
12	Организационное поведение	Тема 3.2. Управление человеком и группой. Организационная культура.	3.1.1. Понятие группы. Причины объединения людей в группы. Этапы развития группы 3.1.2. Внешние условия, определяющие эффективность работы человека и группы. Возможности членов группы. 3.1.3.Структура группы и характеристика ее компонентов. 3.1.4. Сущность организационной культуры, уровни ее изуче-ния, методы формирования. Этические нормы древности в учении Конфуция. 3.1.5. Типы и функции организационной культуры, изменение и развитие организационной культуры. Влияние корпоратив-ной культуры на жизнь организации.	2
13	Организационное поведение	Тема 3.3. Стиль и имидж менеджера.	3.3.1. Основные требования, предъявляемые к менеджеру. 3.3.2. Роли менеджера в организации. Модели личности руководителя. Особенности личных качеств руководителя. Анализ ролей менеджера на основе концепции Г. Минцберга. 3.3.3. Организаторские способности руководителя. 3.3.4. Имидж и стиль руководителя.	2

14	Организационное поведение	Тема 3.4. Деловые коммуникации в менеджменте.	3.4.1. Понятие и виды деловых коммуникаций. Стратегии вли-яния и манипулирования в деловых коммуникациях. 3.4.2. Вербальные и невербальные средства коммуникации. Слушание в деловой коммуникации, виды слухов. 3.4.3. Трудности делового общения (коммуникативные барье-ры, деструктивное общение, психологическая защита в дело-вом общении) 3.4.4. Индивидуальные различия коммуникативной деятельно-сти (коммуникативный потенциал личности, гендерные разли-чия делового общения, индивидуальный стиль делового обще-ния). 3.4.5. Формы деловых коммуникаций (деловая беседа, деловой разговор по телефону, деловые совещания, дискуссия и спор, психология публичного выступления и т.д.).	2
15	Организационное поведение	Тема 3.5. Конфликтность в менеджменте.	3.5.1. Развитие представлений о конфликте и его роли в менеджменте. 3.5.2. Процесс возникновения и развития конфликта 3.5.3. Переговоры – способ выхода из конфликтной ситуации	2
16	Организационное поведение	Тема 3.6. Основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений.	3.6.1. Сущность организационных изменений, концепции и области применения. 3.6.2. Основные подходы к изменениям в организации. 3.6.3. Модели управления организационными изменениями – “теория Е” (жесткий метод) и “теория О” (мягкий метод). 3.6.4. Методы организационных изменений (реструктуризация, реинжиниринг и пр.)	2
			Итого за семестр:	**32**
			Итого:	**32**

4.2 Содержание лабораторных занятий

Учебные занятия не реализуются.

4.3 Содержание практических занятий

№ занятия	**Наименование раздела**	**Тема практического занятия**	**Содержание практического занятия** (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	**Количество часов / часов в электронной форме**
2 семестр				

1	История управленческой мысли	Практическое занятие № 1. Введение в историю менеджмента. Управленческие революции в истории развития социально-экономического управления. Практическое занятие № 2. Промышленный переворот, возникновение и развитие донаучного индустриального менеджмента.	Природа социально-экономического управления и исто-рические тенденции его развития. Менеджмент как вид человеческой деятельности и как наука. Предмет, метод и место истории менеджмента среди других экономических и управленческих наук. Задачи и функции истории менеджмента, методологические подходы к ее периодизации. Появление первых общественных управленцев – старей-шин и вождей родов и племен. Основные управленческие концепции и взгляды древнего мира. Основные управленческие концепции и взгляды западноевропейского средневековья. Развитие управленческих концепций и взглядов в новое и новейшее время. Управленческие революции в истории менеджмента. Промышленный переворот в Западной Европе и формирование парадигмы донаучного промышленного менеджмента. Возникновение фабрично-заводской формы организации производства. Внедрение патерналистского стиля руководства на английских фабриках. Особенности промышленного развития США в последней трети XIX – начале XX веков. Внедрение положений «фордизма» в американскую практику промышленного управления.	2
2	История управленческой мысли	Практическое занятие № 3. Основные положения организационно-технической теории Ф. Тейлора и его последователей.	Появление в США первых научных трудов Ф. Тейлора по менеджменту. Биография Фредерика Уинслоу Тейлора, основные труды. Вклад Тейлора в становление научного менеджмента. Последователи Тейлора и их основные идеи: К. Барт, Х. Хатауэй, Ф. Гилбретт, Л. Гилбретт, Г. Ганнт, Х. Эмерсон, М. Кук, У. Кларк.	2
3	История управленческой мысли	Практическое занятие № 4. Основные положения административной (классической) школы управления Анри Файоля и его последователей. Теория бюрократии М. Вебера. Практическое занятие № 5. Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей.	Историко-экономические и теоретические предпосылки появления в Западной Европе системы научного менеджмента организаций. Биография А. Файоля и его главный труд «Общее и промышленное управление». Разработка Файолем классической административной школы управления. Определение основных функций управления. 14 принципов научного управления. Последователи Файоля и их основные идеи: Дж. Муни, А Рейли, Л. Эрвик. Теория бюрократии Макса Вебера. Предпосылки появления в США школы человеческих отношений и поведенческих наук. Школа промышленных психологов Г. Мюнстерберга и его работа «Психология и промышленная эффективность». Социально-психологические исследования М. Фоллетт, труд «Новое государство». Хоторнские эксперименты Мэйо и Ретлисбергера. Формирование бихевиористской (поведенческой) школы научного управления.	2

4	История управленческой мысли	Практическое занятие № 6. Развитие научного менедж-мента в условиях научно-технической революции во второй половине XX века. Практическое занятие № 7. Исторические особенности возникновения и развития российской модели социально-экономического управления.	Теоретико-методологические основы эмпирической школы менеджмента. Концепция эмпирического менеджмента П. Друкера, концепция У. Ньюмена. Теоретико-методологические основы бихевиористской школы менеджмента. Атрибутивная теория мотивации Ф.Хейдера. Теория «локуса контроля» и шкала Д. Роттера. Школы ситуационного подхода и системного подхода в современном научном менеджменте. Возникновение в научном менеджменте школы социальных систем. Возникновение и развитие в России научного менеджмента. Развитие науки управления в России в условиях «новой экономической политики». Развитие теории и практики директивного планирования. Теории оптимального планирования народного хозяйства (Канторович Л. В., Лурье Л.А., Новожилов В.В., Немчинов В.С.) Развитие науки управления в России в период развертывания научно-технической революции. Развитие в России теории управления общественным производством и формирование российской модели современного менеджмента. Экономические реформы конца XX века и переход практики промышленного управления в России к научному менеджменту.	2
5	История управленческой мысли	Практическое занятие № 8. Характеристика российского менталитета.	Менталитет как форма проявления социально-психологической программы человека. Основные черты российского менталитета. Сравнение зарубежных и российского менталитетов. Достоинства и недостатки российского менталитета.	2
6	Теория организации	Практическое занятие № 9. Закономерности управления различными системами. Практическое занятие № 10. Управление социально-экономическими системами - организациями	Основные понятия «системы». Взаимодействие экономики и менеджмента. Основные виды экономических систем. Показатели функционирования экономических систем. Структура жизненного цикла экономической системы. Многогранность термина «организация»: искусственное объединение людей, вид деятельности, упорядочение действия. Организация как явление, как процесс управления и как действие. Социальная организации как объединение людей, создан-ное для достижения определенных целей. Организация как система. Признаки системы; единство главной цели, целостность и взаимосвязь элементов структуры, относительная самостоятельность элементов, четко выраженное управление. Системные свойства организации.	2

7	Теория организации	Практическое занятие № 11. Организационные начала менеджмента. Практическое занятие № 12. Организационные структуры менеджмента. Практическое занятие № 13. Функции управления в социальных и экономических средах	Внешняя и внутренняя среды организации. Структура внешнего окружения организации. Основные факторы внешней среды. Элементы внешней среды прямого и косвенного влияния. Внутренняя среда организации. Управляющая и управляемая части организации, схема их взаимодействия. Определение порядка взаимодействия элементов организационной системы (ОС). Иерархия - основной принцип построения ОС. Уровни управления в организации. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу. Иерархия властных полномочий, иерархия функций, иерархия функциональных обязанностей. Механистические и адаптивные ОСМ. Типы структур управления ОСМ: линейная, линейно-функциональная, штабная, матричная, программно-целевая. продуктовая, проектная, функционально-объектная, дивизиональная. Преимущества и недостатки иерархических структур управления. Особенности гибких (органических) ОСМ. Достижения информатики и современные тенденции в развитии методов управления. Инжиниринг и реинжиниринг ОСМ. История состава и содержания функций управленческой деятельности. Характеристика функций управления. Взаимодействие функций управления в процессах и объектах организации. Особая роль функции «координации» в управлении.	2

8	Теория организации	Практическое занятие № 14. Основополагающие за-коны и принципы организаций Практическое занятие № 15. Государство и организация. Классификация организаций.	Законы синергии, самосохранения, развития деловых организаций. Законы второго уровня: Закон композиции и пропорциональности, Закон информированности и упорядоченности Закон единства анализа и синтеза. Специфические законы социальной организации: единство системы управления, соотносительность управляющей и управляемой систем, пропорциональность производства и управления. Организационные методы управления. Принципы повышения эффективности управления организациями. Принципы действия статических организаций (статика, стагнация, синхронизация и др.). Принципы действия динамических организаций (динамика, реактивность, адаптация и др.). Принципы рационализации (рационализация, усовершенствование, устойчивость). Организация и государственная система. Законодательное и нормативно - ориентирующее регулирование предпринимательских отношений Формы коммерческих организаций: малое и среднее предпринимательство. Виды и типы хозяйственных организаций. Классификация организаций по функциональному и целевому назначению. Категории организаций: правительственные и неправительственные, коммерческие и некоммерческие, бюджетные и внебюджетные, общественные и хозяйственные, формальные и неформальные. Деловые, общественные и ассоциативные организации.	2
9	Теория организации	Практическое занятие № 16. Разработка управленческих решений. Практическое занятие № 17. Показатели эффективности менеджмента.	16.1. Значение управленческих решений в организационной деятельности. 16.2. Модель принятия управленческих решений в организации. 16.3. Характеристика основных этапов принятия решений в управленческой деятельности. 16.4.Построение дерева управленческих решений. 17.1. Понятие “эффективность менеджмента”. Критерии эффективного менеджмента. Показатели эффективности. Результативность организации. Производительность предприятия. 17.2. Инструментарий повышения эффективности менеджмента. 17.3. Всеобщее управление качеством (TQM) в организации.	2

10	Теория организации	Практическое занятие № 18. Проектирование организационных систем. Практическое занятие № 19. Управленческие процессы в организации.	18.1. Научно-обоснованное формирование организационных структур управления. 18.2. Основные этапы процесса проектирования. Последовательность перехода от цели организации к организационной структуре управления. 18.3. Влияние внешней среды на прогноз развития организации. Разработка гипотезы. Выбор стратегии. 18.4. Процедуры моделирования. Экономический анализ возможных вариантов развития. 18.5. Оптимизация решения. Алгоритм проектирования организационной системы. 18.6. Проектирование и методы корректировки. Практическая реализация метода оценки эффективности сформированной организационной системы. Базовый набор моделей. Усредненные оценки показателей эффективности. Обобщенный показатель качества. Экспертные системы. Проблема окупаемости затрат на корректировку существующей структуры или разработку нового проекта. Понятие управленческого процесса в организации. Характеристика основных процессов в управлении организацией. Взаимодействие процессов между собой, управленческие подпроцессы и задачи, взаимодействие управленческих задач в рамках одного подпроцесса.	2
11	Организационное поведение	Практическое занятие № 20. Групповая динамика в организации.	Формирование группового поведения в организации. Потребности в групповом объединении. Типы групп. Структура групп. Группы как элемент социальной среды. Первичные вторичные группы. Формальные и неформальные группы. Достоинства и проблемы неформальных групп. Стадии формирования неформальных групп. Лидерство в группе. Понятие коллектива в современной социальной психологии. Влияние уровня развития груп-пы на эффективность ее деятельности. Управление неформальной организацией и повышение эффективности работы группы.	2

12	Организационное поведение	Практическое занятие № 21. Социально-психологические основы коммуникативного поведения личности в организации.	Характеристики общения личности в организации (составляющие процесса коммуникативной деятельности; вербальное и невербальное обучение и их характеристика; содержание, функции, стороны, манера, стиль общения в организации; психологические механизмы взаимопонимания в общении между персоналом в организации; структура межличностного взаимодействия) Разграничение социальных воздействий в организации. Диалог как организационный принцип коммуникативной деятельности персонала организации. Психологические барьеры, возникающие в общении, их характеристика. Другие группы барьеров: физические, социально-ролевые, информационно-познавательные, идеологические, социально-психологические, организационно-психологические, психосоциальные. Психологические приемы управленческого воздействия руководителя на человека в организации. Общий психологический механизм аттракции. Психологические правила формирования устных распоряжений. Психотехнологии установления межличностных отношений с персоналом организации (основы трансактного анализа Э. Берна).	2
13	Организационное поведение	Практическое занятие № 22. Роль власти и лидерства в регулировании организационного поведения общественной системы.	Понятие и составляющие власти. Три режима власти и подчинения. Виды власти в организации. Источники формальной и неформальной власти. Источники власти функциональных направлений и подразделений. Понятие и природа руководства. Характерные черты и поведение руководителя. Ситуационные подходы к руководству. Управленческий цикл руководителя. Контролирующее поведение руководителя. Определение лидерства. Типы лидерства. Лидер и руководитель. Лидер и менеджер. Лидер, власть и психология личности. Власть, лидерство и принятие управленческого решения. Индивидуальное и групповое принятие решений. Теория стилей управленческого ре-шения В. Врума. Правила защиты качества решения. Правила увеличения уровня принятия решения подчиненными. Стили руководства и организационное поведение. Зависимость типа организации и организационного поведения от ру-ководителя.	2

14	Организационное поведение	Практическое занятие № 23. Конфликты в организации и управление поведением сотрудников в условиях конфликтной ситуации.	Место и роль конфликтов в управлении социальными процессами в организации (понятие и виды конфликтов, ролевые конфликты, психология природы конфликта и технология конфликтных отношений, источники социально-психологических конфликтов в организации, причины организационного конфликта и его этапы, сущность и анатомия социально-психологического конфликта, анализ конфликтной ситуации как основа управления социально-психологическим конфликтом). Способы и методы разрешения социально-психологических конфликтов в организации(стратегии разрешения конфликтов, психологическая характеристика основных стилей разрешения конфликтов и правила их применения, преодоление социально-психологических конфликтов путем улучшения общения, управление конфликтом на личном, групповом и организационном уровнях, переговоры как способ разрешения конфликтов).	2
15	Организационное поведение	Практическое занятие № 24. Выживание и адаптация организации во внешней среде и её внутренняя интеграция.	Функции организации: выживание и адаптация к внешней среде и внутренняя интеграция. Элементы выживания и адаптации в среде: миссия и стратегия, цели и критерии результатов деятельности, процедуры измерения организационных изменений.	2
16	Организационное поведение	Практическое занятие № 24. Выживание и адаптация организации во внешней среде и её внутренняя интеграция.	Интеграция организации. Процедуры коммуникации. Границы подразделений. Стратегическое планирование. Сценарный подход. Конгруэнтность организационной структуры. Организационная патология.	2
			Итого за семестр:	**32**
			Итого:	**32**

4.4. Содержание самостоятельной работы

Наименование раздела	**Вид самостоятельной работы**	**Содержание самостоятельной работы** (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	**Количество часов**
2 семестр			
История управленческой мысли	выполнение кейс-задания	Кейс № 1 «Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей компании»	10
История управленческой мысли	подготовка докладов	1. Классификация основных этапов развития, концепций и школ управления менеджмента.	10
История управленческой мысли	подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям № 1- № 10	10

Теория организации	выполнение кейс-задания	Кейс № 2 «Неработающая нематериальная мотивация»	16
Теория организации	подготовка докладов	2. Управление в Древнем Египте. Вклад египетской цивилизации в развитие управления.	10
Теория организации	подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям № 11 - № 18	10
Организационное поведение	выполнение кейс-задания	Кейс № 3 «Вы решили повысить заработную плату»	15
Организационное поведение	подготовка докладов	3. Управление в Древней Месопотамии. Вклад цивилизации Древней Месопотамии в науку и практику управления.	15
Организационное поведение	подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям № 19- № 23	14
		Итого за семестр:	**110**
		Итого:	**110**

5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю)

№ п/п	**Библиографическое описание**	**Ресурс НТБ СамГТУ** (ЭБС СамГТУ, IPRbooks и т.д.)
Основная литература		
1	Менеджмент: учебное пособие / Чумак Т.Г., Волгоградский институт бизнеса: 2013.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||19182	Электронный ресурс
Дополнительная литература		
2	Современные проблемы менеджмента: учебное пособие / Кришталь В.В., Евразийский открытый институт: 2011.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||10829	Электронный ресурс
3	Теория менеджмента: учебник / Михненко П.А., Московский финансово-промышленный университет «Синергия»: 2012.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||17048	Электронный ресурс

Доступ обучающихся к ЭР НТБ СамГТУ (elib.samgtu.ru) осуществляется посредством электронной информационной образовательной среды университета и сайта НТБ СамГТУ по логину и паролю.

6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

При проведении лекционных занятий используется мультимедийное оборудование.

Организовано взаимодействие обучающегося и преподавателя с использованием электронной ин-формационной образовательной среды университета.

№ п/п	Наименование	Производитель	Способ распространения
1	Microsoft Windows 7 Pro-fessional операционная система	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
2	Microsoft Office 2010 Open License Academic	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование	Краткое описание	Режим доступа
1	КонсультантПлюс (правовые документы) - доступ с ПК в Медиацентре (ауд. 42)	http://www.consultant.ru/	Российские базы данных ограниченного доступа
2	РОСПАТЕНТ	http://www1.fips.ru/	Российские базы данных ограниченного доступа

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

Лекционные занятия

- аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук), программное обеспечение: MS Excel, MS Word).
- аудитория, оснащенная учебной мебелью: столы, стулья для обучающихся; стол, стул для преподавателя.

Практические занятия

- аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук), программное обеспечение: MS Excel, MS Word)
- аудитория, оснащенная учебной мебелью: столы, стулья для обучающихся; стол, стул для преподавателя.

Самостоятельная работа

- компьютерный класс, оснащенный компьютерами с доступом и Интернет и обеспечивающие доступ в электронно-информационную образовательную среду СамГТУ;
- презентационная техника (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентационные материалы);
- пакеты ПО общего назначения (MS Excel, MS Word)
- материально-техническое обеспечение НТБ СамГТУ;
- ресурсы ИВЦ СамГТУ.

9. Методические материалы

Методические рекомендации при работе на лекции

До лекции студент должен просмотреть учебно-методическую и научную литературу по теме лекции с тем, чтобы иметь представление о проблемах, которые будут разбираться в лекции.

Перед началом лекции обучающимся сообщается тема лекции, план, вопросы, подлежащие рассмотрению, доводятся основные литературные источники. Весь учебный материал, сообщаемый

преподавателем, должен не просто прослушиваться. Он должен быть активно воспринят, т.е. услышан, осмыслен, понят, зафиксирован на бумаге и закреплен в памяти. Приступая к слушанию нового учебного материала, полезно мысленно установить его связь с ранее изученным. Следя за техникой чтения лекции (акцент на существенном, повышение тона, изменение ритма, пауза и т.п.), необходимо вслед за преподавателем уметь выделять основные категории, законы и определять их содержание, проблемы, предполагать их возможные решения, доказательства и выводы. Осуществляя такую работу, можно значительно облегчить себе понимание учебного материала, его конспектирование и дальнейшее изучение.

Конспектирование лекции позволяет обработать, систематизировать и лучше сохранить полученную информацию с тем, чтобы в будущем можно было восстановить в памяти основные, содержательные моменты. Типичная ошибка, совершаемая обучающимся, дословное конспектирование речи преподавателя. Как правило, при записи «слово в слово» не остается времени на обдумывание, анализ и синтез информации. Отбирая нужную информацию, главные мысли, проблемы, решения и выводы, необходимо сокращать текст, строить его таким образом, чтобы потом можно было легко в нем разобраться. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых можно будет делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. С окончанием лекции работа над конспектом не может считаться завершенной. Нужно еще восстановить отдельные места, проверить, все ли понятно, уточнить что-то на консультации и т.п. с тем, чтобы конспект мог быть использован в процессе подготовки к практическим занятиям, зачету, экзамену. Конспект лекции – незаменимый учебный документ, необходимый для самостоятельной работы.

Методические рекомендации при подготовке и работе на практическом занятии

Практические занятия по дисциплине проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении профессиональных задач.

Рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. ознакомление с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы;
2. проработка конспекта лекции;
3. чтение рекомендованной литературы;
4. подготовка ответов на вопросы плана практического занятия;
5. выполнение тестовых заданий, задач и др.

Подготовка обучающегося к практическому занятию производится по вопросам, разработанным для каждой темы практических занятий и (или) лекций. В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы.

Работа студентов во время практического занятия осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся в начале или во время занятия. На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике занятий. Обучающимся необходимо обращать внимание на основные понятия, алгоритмы, определять практическую значимость рассматриваемых вопросов. На практических занятиях обучающиеся должны уметь выполнить расчет по заданным параметрам или выработать определенные решения по обозначенной проблеме. Задания могут быть групповые и индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей обучающегося.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий;
- на лекциях, практических занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания;
- на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;
- в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических задач.

Эффективным средством осуществления обучающимся самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем.

10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств представлен в приложении № 1.

Приложение 1 к рабочей программе дисциплины
Б1.О.03.03 «Теория и история менеджмента»

Фонд оценочных средств
по дисциплине
Б1.О.03.03 «Теория и история менеджмента»

Код и направление подготовки (специальность)	38.03.01 Экономика
Направленность (профиль)	Экономика и управление инвестиционно-строительной деятельностью
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Очная
Год начала подготовки	2023
Институт / факультет	Институт инженерно-экономического и гуманитарного образования
Выпускающая кафедра	кафедра "Экономика промышленности и производственный менеджмент"
Кафедра-разработчик	кафедра "Экономика промышленности и производственный менеджмент"
Объем дисциплины, ч. / з.е.	216 / 6
Форма контроля (промежуточная аттестация)	Экзамен

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Универсальные компетенции			
Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Знает основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности.	Знать - основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; - источники финансирования профессиональной деятельности; - принципы планирования экономической деятельности
		УК-10.2 Обосновывает принятие экономических решений, использует методы экономического планирования для достижения поставленных целей.	Уметь - обосновывать принятие экономических решений; - использовать методы экономического планирования для достижения поставленных целей.
		УК-10.3 Применяет экономические инструменты.	Владеть - навыками применения экономических инструментов.
Командная работа и лидерство	УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Определяет стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели.	Знать - основные приемы и нормы социального взаимодействия; - основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии
		УК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи.	Владеть - простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде.
			Уметь - устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; - применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды.

Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Код индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация
История управленческой мысли				
УК-10.1 Знает основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности.	**Знать** - основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; - источники финансирования профессиональной деятельности; - принципы планирования экономической деятельности	Устный опрос	Да	Нет
УК-10.2 Обосновывает принятие экономических решений, использует методы экономического планирования для достижения поставленных целей.	**Уметь** - обосновывать принятие экономических решений; - использовать методы экономического планирования для достижения поставленных целей.	тест	Да	Нет
УК-10.3 Применяет экономические инструменты.	**Владеть** - навыками применения экономических инструментов.	Вопросы к экзамену	Нет	Да
УК-3.1 Определяет стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели.	**Знать** - основные приемы и нормы социального взаимодействия; - основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии	Устный опрос	Да	Нет
УК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи.	**Владеть** - простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде.	Вопросы к экзамену	Нет	Да
	Уметь - устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; - применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды.	тест	Да	Нет
Теория организации				
УК-10.1 Знает основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности.	**Знать** - основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; - источники финансирования профессиональной деятельности; - принципы планирования экономической деятельности	Устный опрос	Да	Нет

УК-10.2 Обосновывает принятие экономических решений, использует методы экономического планирования для достижения поставленных целей.	**Уметь** - обосновывать принятие экономических решений; - использовать методы экономического планирования для достижения поставленных целей.	тест	Да	Нет
УК-10.3 Применяет экономические инструменты.	**Владеть** - навыками применения экономических инструментов.	Вопросы к экзамену	Нет	Да
УК-3.1 Определяет стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели.	**Знать** - основные приемы и нормы социального взаимодействия; - основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии	Устный опрос	Да	Нет
УК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи.	**Владеть** - простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде.	Вопросы к экзамену	Нет	Да
	Уметь - устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; - применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды.	тест	Да	Нет
Организационное поведение				
УК-10.1 Знает основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности.	**Знать** - основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; - источники финансирования профессиональной деятельности; - принципы планирования экономической деятельности	Устный опрос	Да	Нет
УК-10.2 Обосновывает принятие экономических решений, использует методы экономического планирования для достижения поставленных целей.	**Уметь** - обосновывать принятие экономических решений; - использовать методы экономического планирования для достижения поставленных целей.	тест	Да	Нет
УК-10.3 Применяет экономические инструменты.	**Владеть** - навыками применения экономических инструментов.	Вопросы к экзамену	Нет	Да
УК-3.1 Определяет стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели.	**Знать** - основные приемы и нормы социального взаимодействия; - основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии	Устный опрос	Да	Нет

УК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи.	**Владеть** - простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде.	Вопросы к экзамену	Нет	Да
	Уметь - устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; - применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды.	тест	Да	Нет

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

Перечень подлежащих оценке результатов обучения (показателей проявления компетенций: владений, умений, знаний) при использовании предусмотренных рабочей программой дисциплины оценочных средств представлены в табл. 2.

3.1. Перечень вопросов для промежуточной аттестации (экзамен)

1. Общие понятия о системах. Их классификация и свойства.
2. Организация: определение, типология и классификация.
3. Виды социальных систем, их особенности.
4. Организационно-правовые формы хозяйственных организаций.
5. Отличия форм собственности хозяйственных организаций.
6. Система управления организацией: состав, структура и особенности.
7. Всеобщий менеджмент качества
8. Целеполагание в менеджменте. Значение миссии и цели в управлении, дерево целей в организации.
9. Коммуникации в организации. Их роль и типология.
10. Самоуправление в организации: основные виды и элементы.
11. Возможные схемы коммуникаций при самоорганизации. Их анализ.
12. Общее и особенное законов организации и законов для организации.
13. Закон синергии: формулировка и принцип действия. Механизмы использования закона синергии и признаки ее достижения в коллективе.
14. Закон самосохранения. Варианты его реализации. Характеристика стратегий организации бизнеса в рамках закона самосохранения. Страхование организации как элемент стабилизации уровня самосохранения.
15. Закон и принципы развития. Суть и этапы развития организации.
16. Понятие управленческой информации. Организация ее безопасности. Основные характеристики информации. Суть закона информированности-упорядоченности.
17. Закон единства анализа и синтеза, его следствия и принципы выполнения. Механизм действия закона композиции и пропорциональности.
18. Понятие о статической и динамической организации. Принципы приоритета в статической и динамической организации. Механизм использования принципов соответствия.
19. Основные этапы, процедуры и операции в составе процесса организации.
20. Раскройте суть составляющих результативности рационализации.
21. Порядок создания и регистрации организации.
22. Основы проектирования организационных систем.
23. Эффективность менеджмента организации. Инструментарий повышения эффективности менеджмента.
24. Всеобщий менеджмент качества
25. Документы, необходимые для регистрации организации. Структура и содержание уставных документов.
26. Организационная культура. Определение. Ее роль в компании. Основные пути формирования организационной культуры.
27. Субъекты и объекты организаторской деятельности и их взаимоотношения.
28. Субъекты государственного управления и их организаторская деятельность.
29. Основные социальные элементы общества. Социальные организации, причины их создания и развития. Основные задачи управления социальной организацией.

30. Классификация организаций по всевозможным критериям, виды и типы организаций.
31. Требования, предъявляемые к системе управления современной организацией.
32. Внешняя и внутренняя среда организации. Факторы воздействия, виды анализа.
33. Классический этап становления организационного поведения как научной дисциплины. Хоторнские эксперименты. Гуманистический этап становления организационного поведения как научной дисциплины.
34. Основные отличия исследований организационно-психологического климата от изучения организационной культуры.
35. Основные функции организационной культуры. Схема иерархии уровней организационной культуры.
36. Основные этапы развития теории организационного поведения как этапы ведущей составной части организационной культуры.
37. Концепции ведущих американских психологов и культуроведов в области организационного поведения. (Э. Шейна, Ф. Р. Клукхона, Ф. Л. Стродбена).
38. Основные этапы становления отечественной психологической школы организационного поведения и психологии управления.
39. Формирование группового поведения в организации. Потребности в групповом объединении. Формальные и неформальные группы. Достоинства и проблемы неформальных групп. Стадии формирования неформальных групп.
40. Общение как коммуникативная деятельность. Основные составляющие процесса коммуникативной деятельности и их характеристика. Основные характеристики общения личности в организации. Содержание, функции, стороны, манера, стиль общения в организации.
41. Психологические механизмы взаимопонимания в общении между персоналом в организации. Структура межличностного взаимодействия и типы межличностного взаимодействия.
42. Психологические барьеры, возникающие в общении, их характеристика. Физические, социально-ролевые, информационно-познавательные барьеры, возникающие в общении. Идеологические, социально-психологические, организационно-психологические, психосоциальные барьеры, возникающие в общении.
43. Диалог как организационный принцип коммуникативной деятельности персонала организации. Характеристика основных моделей общения сотрудников организации.
44. Психологическая модель общения как система психотехники.
45. Современная смена традиционных парадигм организационного поведения.
46. Психоаналитические представления о поведении. Гештальт-психологические представления о поведении.
47. Бихевиористские представления о поведении. Когнитивистское понимание поведения. Экономическо-психологический подход к поведению.
48. Основные характеристики личностных черт. Персональные диспозиции. Соотношение черт, аттитюдов и привычек. Теории отдельных личностных черт: локуса контроля, уровней самооценки, поведения типа А и В, мотивации достижений, консерватизма, самомониторинга.
49. Определение лидерства. Типы лидерства. Лидер и руководитель. Власть, лидерство и принятие управленческого решения. Индивидуальное и групповое принятие решений.
50. Зависимость типа организации и организационного поведения от руководителя.
51. Взаимосвязь организационного поведения, организационных изменений и организационного развитие. рганизационное развитие как процесс

взаимосвязанных количественных и качественных преобразований в управляемой общественной системе.

52. Понятие и виды организационных изменений. Управление изменениями в организации.
53. Ключевые точки управления поведением и развитием организации.
54. Преодоление сопротивления персонала организационным изменениям компании.
55. Понятие и виды конфликтов. Место и роль конфликтов в управлении социальными процессами и персоналом организации. Причины организационного конфликта и его этапы. Способы разрешения социально-психологических конфликтов как средство управления взаимоотношениями в организации.
56. Внутренняя интеграция как функция организации. Интеграция организации. Процедуры коммуникации. Границы подразделений.
57. Власть и статус. Награждение и наказание. Конгруэнтность организационной структуры. Организационная патология.
58. Элементы выживания и адаптации в среде: миссия и стратегия, цели и критерии результатов деятельности, процедуры измерения организационных изменений.
59. Стратегическое планирование выживания и адаптации организации к внешней среде.

3.2. Перечень вопросов для устного опроса

Практические занятия № 1. **Введение в историю менеджмента. Управленческие революции в истории развитий социально-экономического управления.**

1. Введение в историю менеджмента.
2. Появление первых общественных управленцев – старейшин и вождей родов и племен.
3. Основные управленческие концепции и взгляды древнего мира.
4. Основные управленческие концепции и взгляды западноевропейского средневековья.
5. Развитие управленческих концепций и взглядов в новое и новейшее время.
6. Управленческие революции в истории менеджмента.

Практические занятия № 2. **Промышленный переворот, возникновение и развитие донаучного индустриального менеджмента.**

1. Промышленный переворот в Западной Европе и формирование парадигмы донаучного промышленного менеджмента.
2. Возникновение фабрично-заводской формы организации производства.
3. Внедрение патерналистского стиля руководства на английских фабриках.
4. Особенности промышленного развития США в последней трети XIX – начале XX веков.
5. Внедрение положений «фордизма» в американскую практику промышленного управления.

Практическое занятие № 3. **Основные положения организационно-технической теории Ф. Тейлора и его последователей.**

1. Появление в США первых научных трудов Ф. Тейлора по менеджменту.
2. Биография Фредерика Уинслоу Тейлора, основные труды.
3. Вклад Тейлора в становление научного менеджмента.
4. Последователи Тейлора и их основные идеи: К. Барт, Х. Хатауэй, Ф. Гилбретт, Л. Гилбретт, Г. Ганнт, Х. Эмерсон, М. Кук, У. Кларк.

Практическое занятие № 4. **Основные положения административной (классической) школы управления Анри Файоля и его последователей. Теория бюрократии М. Вебера.**

1. Историко-экономические и теоретические предпосылки появления в Западной Европе системы научного менеджмента организаций.
2. Биография А. Файоля и его главный труд «Общее и промышленное управление».
3. Разработка Файолем классической административной школы управления.
4. Определение основных функций управления.
5. 14 принципов научного управления.
6. Последователи Файоля и их основные идеи: Дж. Муни, А Рейли, Л. Эрвик.
7. Теория бюрократии Макса Вебера.

Практическое занятие № 5. **Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей.**

1. Предпосылки появления в США школы человеческих отношений и поведенческих наук.
2. Школа промышленных психологов Г. Мюнстерберга и его работа «Психология и промышленная эффективность».
3. Социально-психологические исследования М. Фоллетт, труд «Новое государство».
4. Хоторнские эксперименты Мэйо и Ретлисбергера.
5. Формирование бихевиористской (поведенческой) школы научного управления.

Практическое занятие № 6. **Развитие научного менеджмента в условиях научно-технической революции во второй половине XX века.**

1. Теоретико-методологические основы эмпирической школы менеджмента.
2. Концепция эмпирического менеджмента П. Друкера, концепция У. Ньюмена.
3. Теоретико-методологические основы бихевиористской школы менеджмента.
4. Атрибутивная теория мотивации Ф.Хейдера.
5. Теория «локуса контроля» и шкала Д. Роттера.
6. Школы ситуационного подхода и системного подхода в современном научном менеджменте.
7. Возникновение в научном менеджменте школы социальных систем.

Практическое занятие №7. **Исторические особенности возникновения и развития российской модели социально-экономического управления.**

1. Возникновение и развитие в России научного менеджмента.

2. Развитие науки управления в России в условиях «новой экономической политики».
3. Развитие теории и практики директивного планирования.
4. Теории оптимального планирования народного хозяйства (Канторович Л. В., Лурье Л.А., Новожилов В.В., Немчинов В.С.)
5. Развитие науки управления в России в период развертывания научно-технической революции.
6. Развитие в России теории управления общественным производством и формирование российской модели современного менеджмента.
7. Экономические реформы конца XX века и переход практики промышленного управления в России к научному менеджменту.

Практическое занятие № 8. **Характеристика российского менталитета.**

1. Менталитет как форма проявления социально-психологической программы человека.
2. Основные черты российского менталитета.
3. Сравнение зарубежных и российского менталитетов.
4. Достоинства и недостатки российского менталитета.

Практическое занятие № 9. **Закономерности управления различными системами.**

1. Основные понятия «системы».
2. Взаимодействие экономики и менеджмента.
3. Основные виды экономических систем.
4. Показатели функционирования экономических систем.
5. Структура жизненного цикла экономической системы.

Практическое занятие № 10. **Управление социально-экономическими системами - организациями**

1. Многогранность термина «организация»: искусственное объединение людей, вид деятельности, упорядочение действия.
2. Организация как явление, как процесс управления и как действие.
3. Социальная организации как объединение людей, созданное для достижения определенных целей.
4. Организация как система. Признаки системы; единство главной цели, целостность и взаимосвязь элементов структуры, относительная самостоятельность элементов, четко выраженное управление.
5. Системные свойства организации.

Практическое занятие № 11. **Организационные начала менеджмента.**

1. Внешняя и внутренняя среды организации. Структура внешнего окружения организации. Основные факторы внешней среды. Элементы внешней среды прямого и косвенного влияния.
2. Внутренняя среда организации. Управляющая и управляемая части организации, схема их взаимодействия.
3 Определение порядка взаимодействия элементов организационной системы (ОС).
4. Иерархия - основной принцип построения ОС. Уровни управления в организации.
5. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу.

Практическое занятие № 12. **Организационные структуры менеджмента.**

1. Иерархия властных полномочий, иерархия функций, иерархия функциональных обязанностей.
2. Механистические и адаптивные ОСМ.
3. Типы структур управления ОСМ: линейная, линейно-функциональная, штабная, матричная, программно-целевая. продуктовая, проектная, функционально-объектная, дивизиональная.
4. Преимущества и недостатки иерархических структур управления.
5. Особенности гибких (органических) ОСМ. Достижения информатики и современные тенденции в развитии методов управления.
6. Инжиниринг и реинжиниринг ОСМ.

Практическое занятие № 13. **Функции управления в социальных и экономических средах**

1. История состава и содержания функций управленческой деятельности.
2. Характеристика функций управления.
3. Взаимодействие функций управления в процессах и объектах организации.

4. Особая роль функции «координации» в управлении.

Практическое занятие № 14. **Основополагающие законы и принципы организаций**

1. Законы синергии, самосохранения, развития деловых организаций..
2. Законы второго уровня: Закон композиции и пропорциональности, Закон информированности и упорядоченности Закон единства анализа и синтеза.
3. Специфические законы социальной организации: единство системы управления, соотносительность управляющей и управляемой систем, пропорциональность производства и управления.
4. Организационные методы управления. Принципы повышения эффективности управления организациями.
5. Принципы действия статических организаций (статика, стагнация, синхронизация и др.).
6. Принципы действия динамических организаций (динамика, реактивность, адаптация и др.).
7. Принципы рационализации (рационализация, усовершенствование, устойчивость)

Практическое занятие № 15. **Государство и организация. Классификация организаций.**

1. Организация и государственная система. Законодательное и нормативно - ориентирующее регулирование предпринимательских отношений
2. Формы коммерческих организаций: малое и среднее предпринимательство.
3. Виды и типы хозяйственных организаций. Классификация организаций по функциональному и целевому назначению.
4. Категории организаций: правительственные и неправительственные, коммерческие и некоммерческие, бюджетные и внебюджетные, общественные и хозяйственные, формальные и неформальные.
5. Деловые, общественные и ассоциативные организации.

Практическое занятие № 16. **Разработка управленческих решений.**

1. Значение управленческих решений в организационной деятельности.
2. Модель принятия управленческих решений в организации.
3. Характеристика основных этапов принятия решений в управленческой деятельности.
4. Построение дерева управленческих решений.

Практическое занятие № 17. **Показатели эффективности менеджмента.**

1. Понятие "эффективность менеджмента". Критерии эффективного менеджмента. Показатели эффективности. Результативность организации. Производительность предприятия.
2. Инструментарий повышения эффективности менеджмента.
3. Всеобщее управление качеством (TQM) в организации.

Практическое занятие № 18. **Проектирование организационных систем.**

1. Научно-обоснованное формирование организационных структур управления.
2. Основные этапы процесса проектирования.

Последовательность перехода от цели организации к организационной структуре управления.

3. Влияние внешней среды на прогноз развития организации. Разработка гипотезы. Выбор стратегии.
4. Процедуры моделирования. Экономический анализ возможных вариантов развития.
5. Оптимизация решения. Алгоритм проектирования организационной системы.
6. Проектирование и методы корректировки. Практическая реализация метода оценки эффективности сформированной организационной системы. Базовый набор моделей. Усредненные оценки показателей эффективности. Обобщенный показатель качества. Экспертные системы. Проблема окупаемости затрат на корректировку существующей структуры или разработку нового проекта.

Практическое занятие № 19. **Управленческие процессы в организации.**

1. Понятие управленческого процесса в организации.
2. Характеристика основных процессов в управлении организацией.
3. Взаимодействие процессов между собой, управленческие подпроцессы и задачи, взаимодействие управленческих задач в рамках одного подпроцесса.

Практическое занятие № 20. **Групповая динамика в организации.**

1. Формирование группового поведения в организации. Потребности в групповом объединении. Типы групп. Структура групп. Группы как элемент социальной среды. Первичные вторичные группы.

2. Формальные и неформальные группы. Достоинства и проблемы неформальных групп. Стадии формирования неформальных групп.
3. Лидерство в группе. Понятие коллектива в современной социальной психологии. Влияние уровня развития группы на эффективность ее деятельности.
4. Управление неформальной организацией и повышение эффективности работы группы.

Практическое занятие № 21. **Социально-психологические основы коммуникативного поведения личности в организации.**

1. Характеристики общения личности в организации (составляющие процесса коммуникативной деятельности; вербальное и невербальное обучение и их характеристика; содержание, функции, стороны, манера, стиль общения в организации; психологические механизмы взаимопонимания в общении между персоналом в организации; структура межличностного взаимодействия)
2. Разграничение социальных воздействий в организации. Диалог как организационный принцип коммуникативной деятельности персонала организации. Психологические барьеры, возникающие в общении, их характеристика. Другие группы барьеров: физические, социально-ролевые, информационно-познавательные, идеологические, социально-психологические, организационно-психологические, психосоциальные.
3. Психологические приемы управленческого воздействия руководителя на человека в организации. Общий психологический механизм аттракции. Психологические правила формирования устных распоряжений. Психотехнологии установления межличностных отношений с персоналом организации (основы трансактного анализа Э. Берна).

Практическое занятие № 22. **Роль власти и лидерства в регулировании организационного поведения общественной системы.**

1. Понятие и составляющие власти. Три режима власти и подчинения. Виды власти в организации. Источники формальной и неформальной власти. Источники власти функциональных направлений и подразделений.
2. Понятие и природа руководства. Характерные черты и поведение руководителя. Ситуационные подходы к руководству. Управленческий цикл руководителя. Контролирующее поведение руководителя.
3. Определение лидерства. Типы лидерства. Лидер и руководитель. Лидер и менеджер. Лидер, власть и психология личности. Власть, лидерство и принятие управленческого решения. Индивидуальное и групповое принятие решений. Теория стилей управленческого решения В. Врума.
4. Правила защиты качества решения. Правила увеличения уровня принятия решения подчиненными. Стили руководства и организационное поведение. Зависимость типа организации и организационного поведения от руководителя.

Практическое занятие № 23. **Влияние организационных изменений на развитие организации.**

1. Взаимосвязь организационного поведения, организационных изменений и организационного развития.
2. Организационное развитие как процесс взаимосвязанных количественных и качественных преобразований в управляемой общественной системе.
3. Понятие и виды организационных изменений. Управление изменениями в организации.
4. Дивиантность организационного поведения. Преодоление сопротивления персонала организационным изменениям компании.
5. Ключевые точки управления поведением и развитием организации.

Практическое занятие № 24. **Конфликты в организации и управление поведением сотрудников в условиях конфликтной ситуации.**

1. Место и роль конфликтов в управлении социальными процессами в организации (понятие и виды конфликтов, ролевые конфликты, психология природы конфликта и технология конфликтных отношений, источники социально-психологических конфликтов в организации, причины организационного конфликта и его этапы, сущность и анатомия социально-психологического конфликта, анализ конфликтной ситуации как основа управления социально-психологическим конфликтом).
2. Способы и методы разрешения социально-психологических конфликтов в организации(стратегии разрешения конфликтов, психологическая характеристика основных стилей разрешения конфликтов и правила их применения, преодоление социально-

психологических конфликтов путем улучшения общения, управление конфликтом на личном, групповом и организационном уровнях, переговоры как способ разрешения конфликтов).

Практическое занятие № 25. **Выживание и адаптация организации во внешней среде и её внутренняя интеграция.**

1. Функции организации: выживание и адаптация к внешней среде и внутренняя интеграция.
2. Элементы выживания и адаптации в среде: миссия и стратегия, цели и критерии результатов деятельности, процедуры измерения организационных изменений..
3. Интеграция организации. Процедуры коммуникации. Границы подразделений.
4. Стратегическое планирование. Сценарный подход. Конгруэнтность организационной структуры. Организационная патология.

Практическое занятие № 26-27. **Современные концепции организационного поведения ведущих зарубежных психологов и культуроведов.**

1. Социологический и культурологический подходы к организационному поведению. Исследования социально-психологического климата и организационной культуры в сфере анализа организационного поведения.
2. Основные отличия исследований организационно-психологического климата от изучения организационной культуры.
3. Основные функции организационной культуры. Схема иерархии уровней организационной культуры. Основные этапы развития теории организационного поведения как этапы ведущей составной части организационной культуры.
4. Концепции ведущих американских психологов и культуроведов в области организационного поведения (Э. Шейн, Ф. Р. Клукхон, Ф. Л. Стродбен). Внешние проявления организационной культуры.

3.3. Кейс-задания

Ознакомьтесь с ситуациями, приведенными ниже. Дайте обоснование каждой из ситуации. Задание: принять аргументированное управленческое решение и ответить на предложенные вопросы.

Кейс № 1
«Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей компании»

Характеристика организации 1
Профиль деятельности: крупное государственное градообразующее предприятие с высокой долей высококвалифицированных работников.
Численность персонала: 2 300 человек.
Срок работы на рынке: 40 лет на региональном и российском рынке перерабатывающей промышленности.
Общая ситуация:
Предприятие социально значимое, градообразующее, одно из самых привлекательных и надежных работодателей в регионе. В компании работают трудовые династии, которые гордятся своей принадлежностью к заводу. Сегодня на предприятии трудится более двух тысяч человек, большинство из них – рабочие. В настоящее время в связи с ростом производства увеличивается штат. Одна из самых востребованных категорий работников – квалифицированные рабочие. Однако престиж рабочих профессий по-прежнему остается невысоким. Предприятие испытывает сложности, как с привлечением рабочих кадров, так и с их удержанием. Текучесть по рабочим профессиям существенно превышает текучесть по другим категориям персонала. Особенно высока она в первый год работы нового работника и среди молодежи. Службе управления персоналом поставлена задача сфокусировать систему мотивации на закрепление на предприятии квалифицированных рабочих и привлечение новых сотрудников данной категории.

Характеристика организации 2
Профиль деятельности: розничная сеть магазинов-дискаунтеров.
Численность персонала: 800 человек.
Срок работы на рынке: 12 лет на российском рынке непродовольственных товаров.
Общая ситуация:

Компания – одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили в первую очередь благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности. Проведенное независимое исследование «таинственный покупатель» показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям (продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им). Определенное число покупателей выходят из магазина без покупок, просто оставив наполненные корзины в зале. Перед службой управления персоналом стоит задача – сфокусировать системы мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать их с финансовыми результатами магазина.

Задание
Определите способы мотивации сотрудников, наиболее эффективные для каждой обозначенной ситуации.
Варианты ответов
Система премирования работников, построенная на привязке к выполнению личного плана по выручке и плана по выручке подразделения.
Корпоративные подарки/сувениры с символикой организации при достижении определенных результатов в труде.
Конкурсная система отбора сотрудников при приеме на работу на основании четких критериев отбора.
Размещение фотографии лучшего сотрудника на Доске почета, расположенной как на территории компании, так и за ее пределами (на улице города).
Оплата компанией обучения сотрудника на курсах повышения квалификации с выдачей сертификата.
Введение системы депремирования (взысканий, штрафов, вычетов из переменной части оплаты труда) за несоблюдение установленных стандартов работы.
Предоставление работникам возможности вносить свои идеи и предложения по оптимизации бизнес-процессов организации. Награждение и публичное поощрение работников, подавших лучшие предложения по оптимизации бизнес-процессов.
Конкурсы профессионального мастерства как индивидуальной направленности («Лучший работник»), так и коллективные («Лучшее подразделение»).
Система определенных «бонусов» сотрудникам, достигшим наилучших результатов в работе (оплата абонементов в спортзал, компенсация оплаты мобильной связи, Интернета и т.п.).
Объявление благодарности сотруднику, награждение грамотой, ценным подарком за демонстрацию выдающихся результатов в работе.
Система санкций (устное замечание, выговор, размещение информации о нарушении на Доске позора) за нарушение трудовой дисциплины, стандартов корпоративного поведения.
Размещение материала о лучших сотрудниках, передовиках во внутрикорпоративных изданиях.
Система ежемесячных собраний в первичных трудовых коллективах с подведением итогов месяца, обсуждением как достижений, так и ошибок сотрудников.
Существенное снижение премии сотрудника вплоть до полного лишения премии по итогам проверок соблюдения стандартов качества.
Оказание материальной помощи работникам при возникновении жизненных ситуаций, требующих больших разовых финансовых затрат (похороны близких, бракосочетание, рождение детей).
Долгосрочные программы социальной поддержки персонала, которые частично софинансируют сами работники. Например, софинансирование работника в приобретении жилья: при стаже более трех лет за каждый год работы в компании она платит 1% стоимости жилья (если, например, работник проработал в компании 20 лет, при покупке квартиры компания оплачивает ему 20% стоимости жилья).
Совместные корпоративные мероприятия (экскурсии, выезды на природу и др.), приуроченные к корпоративным праздникам (день компании, профессиональные праздники).

Проведение конкурсов по профессиям и других с награждением победителей и широким освещением конкурса в корпоративных изданиях (СМИ, Интранет) и средствами наглядной агитации.
Назначение оклада (постоянной части оплаты труда) на основе грейдов в рамках одной профессии/должности. Грейд определяется по итогам ежегодных оценочных процедур. Работникам, продемонстрировавшим в течение года лучшие результаты, присваивается больший грейд (и соответственно назначается больший оклад) без изменения должности.
Введение надбавок за преданность компании, которые выплачиваются в конце года (по аналогии с 13-й зарплатой) и рассчитываются в зависимости от целого количества отработанных лет на период выплаты. Для надбавки используется нарастающая шкала (например, первый год – 20% оклада, второй – 30, третий – 40, четвертый – 50, пятый – 60, шестой – 70, седьмой – 80, восьмой – 90, девятый и последующие годы – 100%).

Кейс №2
«Неработающая нематериальная мотивация»

ОАО «Н…» – крупный холдинг. У сотрудников есть социальный пакет (абонементы в фитнес-клуб, медицинская страховка). Для них проводятся корпоративные праздники, созданы хорошие условия труда. Работники получают достойную зарплату. Однако люди постоянно увольняются. Почему так происходит? Что следует предпринять, чтобы снизить текучесть персонала?
Решение
Хороший социальный пакет и достойная зарплата – далеко не все, что поможет компании стимулировать сотрудников. Необходима уникальная система нематериальной мотивации, являющаяся ее конкурентным преимуществом на рынке труда. Чтобы понять, из каких элементов она должна состоять, лучше проанализировать разные способы нематериальной мотивации и остановить выбор на тех из них, которые отвечают поставленным целям.
Например, если нужно стимулировать сотрудников на выполнение и перевыполнение плана, проявление инициативы, помогут:
соревнования, конкурсы между подразделениями;
создание рабочих групп для реализации новых проектов;
налаживание эффективной обратной связи;
обучение в виде деловых игр, решение практических кейсов;
привлечение персонала к наставничеству;
гибкий рабочий график;
поощрительная командировка в другой город;
упоминание имени лучшего сотрудника на продукте или услуге компании и др.
Если стоит задача привлечь в компанию квалифицированных специалистов и удержать ключевых сотрудников, традиционным средством является социальный пакет. Его составляющие не должны быть одинаковыми для всех. Лучший вариант – это «кафетерий», когда сотрудники могут сформировать свой соцпакет самостоятельно из предложенного набора.
Кроме того, важно наладить систему премирования. Анализируйте обзоры зарплат и социальных пакетов в отрасли (составляются консалтинговыми фирмами, кадровыми агентствами). Это даст информацию о месте компании в ряду ее конкурентов. Позволит правильно оценить причины, по которым сотрудники уходят из компании, и далее работать над созданием эффективной системы мотивации, включающей материальную и нематериальную составляющие.

Кейс №3
«Вы решили повысить заработную плату»

Перед Еленой Ивановой, только что назначенной районным менеджером по продажам, встала задача – повысить базовую зарплату своих торговых агентов. Бюджет, который она накопила для распределения прибавки к зарплате между семью агентами, составляет 100 000 руб. Прошлое распределение прибавок к оплате вызвало сильное недовольство в других сбытовых командах, поэтому Елене посоветовали взять за основу объективные критерии, которые можно классифицировать, взвесить и выразить в цифрах. Когда Елена примет решение, она должна будет его обосновать. Все оценочные критерии, которые есть у Елены, сведены в следующую таблицу.

Таблица - Критерии оценки торговых агентов

Торговый агент	Стаж работы, лет	Показатели продаж1, %	Абсентеизм2, %	Предыдущая оценка результатов деятельности и поведения			Личные характеристики
				Навыки продаж	Инициативность	Отношение к работе	
Смирнов	15	90	0,5	Хорошие	Недостаточная	Плохое	Почти достиг пенсионного возраста; только что умерла жена; с трудом приспосабливается к новым ситуациям
Иванов	12	115	2,0	Отличные	Хорошая	Отличное	Собирается поступать в СамГТУ на заочное отделение
Орлова	1	88	10,0	Недостаточная	Недостаточная	Плохое	Мать-одиночка с двумя детьми
Доронин	3	94	2,5	Недостаточные	Средняя	Хорошее	Имеет четырех иждивенцев
Фролов	11	98	8,0	Отличные	Средняя	Среднее	Женат на богатой женщине
Петрова	8	100	7,0	Хорошие	Недостаточная	лохое	Активный деятель политического движения; хочет создать женскую общественную организацию

1 Проценты от нормы. Например, 110% означают, что за последние 12 месяцев результаты сбыта превысили норму на 10%.

2 Абсентеизм – понятие из американского менеджмента и статистики. Означает временное отсутствие на работе по причинам: болезнь, несчастный случай, прогул, уход за ребенком, разрешение администрации, опоздание, отпуск по семейным обстоятельствам.

Задание: работая в небольших группах, проанализируйте информацию о результатах труда, приведенную в таблице. Решите, как распределить бюджет в 100 000 руб.

Кейс № 4
«Рабочие мотивы»

В 2002 г. из юридической компании «Князев и партнеры» ушел 30-летний адвокат. «Я долго не мог понять, почему это произошло, ведь он променял должность с окладом $2000 на подобную, но с зарплатой $1200», – вспоминает Андрей Князев, руководитель коллегии адвокатов «Князев и партнеры». В тот момент юридической фирме было всего год от роду, но ее положение на рынке было более чем стабильным, перспективы развития велики, да и оклады одни из самых высоких по столице.

Понять ситуацию Князеву удалось после посещения тренинга психолога Леонида Кроля, директора Института групповой и семейной психологии. Благодаря этим занятиям он взглянул на работу с точки зрения сотрудника и его семьи. И понял, что именно этому человеку, несмотря на его энергию, молодой возраст и высокие карьерные амбиции, было важно уходить с работы в 18.00, поскольку дома его ждала молодая жена. Тренинг помог Князеву построить в компании

более гибкую систему мотивации. И если в 2003 г. текучесть кадров там была порядка 30-40%, то к 2006 г. она сведена практически к нулю.

Шкала ценностей

Мотивация сотрудников (стимулирование эффективности их труда и лояльности работодателю) не может быть универсальной. Это целая система мер воздействия, которая для каждого сотрудника должна быть индивидуальной. Впрочем, есть целый ряд правил, которые работают для каждой определенной группы работников.

Чтобы понять, как эти правила работают, для начала стоит представить себе общую картину системы человеческих ценностей применительно к работе.

В феврале 2007 г. по просьбе «Ведомостей» компания Romir Monitoring провела опрос более 1500 москвичей в возрасте от 18 до 70 лет о месте карьеры в системе ценностей. Как ни странно, оказалось, что карьера и материальное благосостояние заботят респондентов едва ли не в последнюю очередь, в то время как семья, здоровье и друзья возглавляют список приоритетов. Австриец Александр Гранат, старший консультант компании Neumann International AG (входит в международную ассоциацию хедхантеров AESC), считает, что такие приоритеты – следствие более низкого уровня жизни в России и меньшей уверенности в завтрашнем дне. Однако система ценностей (а, следовательно, и необходимая система мотиваций) работника в большей степени зависит от его личных качеств.

Критерии привлекательности профессии определяются не столько уровнем развития общества, сколько человеческими потребностями. Чтобы их назвать, достаточно вспомнить пирамиду Маслоу, определяющую мотивы человеческого поведения. По Маслоу, сначала человеку необходимо удовлетворить физиологические потребности, затем обеспечить безопасность, после чего становятся важными мотивы социальной значимости, собственной значимости среди клана и на вершине пирамиды находится потребность в свободе. Соответственно, выбирая профессию, человек вначале смотрит на размер оклада, затем его беспокоит стабильность работы, после чего – значимость профессии в обществе и, наконец, возможность карьерного роста и свобода самовыражения.

Деньги – не главное, но основное

Следуя утверждению Маслоу, первым (и главным) критерием оценки привлекательности работы должен быть «материальный фактор». Это подтверждает исследование Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), проведенное в конце 2006 г. Было опрошено 1600 человек в 153 населенных пунктах 46 регионов России. Две трети (69%) определили работу, прежде всего, как источник средств к существованию. Каждый десятый полагает, что в жизни «есть вещи поважнее работы». Лишь14% респондентов ответили, что работа им «важна и интересна сама по себе, независимо от оплаты».

«Женщины чаще, чем мужчины, заявляют об интересе к работе как таковой (19% по сравнению с 10% мужчин), – анализирует результаты Юлия Верлина, руководитель направления корпоративных исследований ВЦИОМ. – Мужчины чаще, чем женщины, склонны рассматривать работу прагматично – как источник средств (74% по сравнению с 63% женщин)». Наибольший энтузиазм по отношению к труду проявляет молодежь – 22% опрошенных в возрасте от 18 до 24 лет, прагматиков среди них 63%. Наименьший – зрелые люди в возрасте от 35 до 60 лет, фанатов работы среди них лишь 12-14%.

Для работодателей важен баланс между теми, кто желает только денег, и теми, для кого материальный стимулятор не важен. Например, Светлана Иванилова, директор дирекции планирования, подбора и адаптации персонала компании «Евраз Холдинг», стремится к тому, чтобы для 30% сотрудников работа была важна и интересна независимо от оплаты, для 67% служила, прежде всего, источником средств к существованию, а 3% составляли те, для кого «в жизни есть вещи поважнее». Людей, которые считали бы работу в «Евраз Холдинге» неприятной обязанностью, говорит она, не должно быть вовсе.

«В идеале 20% сотрудников должны видеть в своей работе, прежде всего, возможность самореализации и развития и 80% – трудиться ради заработка, получения средств к существованию, ориентируясь на выполнение поставленных задач», – уверен Евгений Василенко, директор департамента по работе с персоналом компании «Росгосстрах». Свою мысль он объясняет просто: «Не все же в компании должны наводить орудие точно в цель. Нужны подносчики снарядов, чистильщики орудий, тыловая служба, кухня и проч.»

«Те, кто работает ради самореализации, «вытаскивают» горящие проекты, – отмечает Татьяна Крутова, HR-директо ргруппы компаний BBDO Russia. – Тем не менее, рано или поздно такие

сотрудники могут переместиться в группу № 2 [для которых главное – материальный стимул], и здесь важно не упустить момент и обеспечивать их в том числе и конкурентными заработными платами». Ведь и прагматичное большинство не будет работать без нематериальных форм поощрения. К примеру, заработал человек на машину, а потом ему захочется карьерного роста. Василенко из «Росгосстраха» вообще считает исключительно материальное стимулирование тупиком: «Нет гарантий, что, получив повышение, работник не скажет: «Мало»«. «Нужно переключать мотиватор на другие формы – карьера, статус, уважение, расширение полномочий, иначе такого работника легко переманить», – говорит Василенко.

Однако те, кто считает, что «в жизни есть вещи поважнее работы», вызывают у специалистов по работе с персоналом опасения (согласно опросам ВЦИОМ, их порядка 10%). Крутова из BBDO советует никогда не просить такого человека поработать в выходной – он не придет ни при каких обстоятельствах. Как правило, такие сотрудники стабильны, но в горящем проекте они не помощники. По мнению Крутовой, стимулы для таких сотрудников те же, что и для второй группы (прагматиков).

От четвертой группы (люди, которые считают работу неприятной обязанностью) специалисты по человеческим ресурсам советуют избавляться.

Цена привязанностей

Согласно опросу ВЦИОМ, на вопрос «Насколько для Вас важна работа в данной конкретной организации?» 9% респондентов ответили, что «ни за что не поменяли бы свою работу ни на какую другую». 22% сказали, что заставить предпринять подобный шаг их могли бы «лишь очень серьезные основания». Каждый второй (54%) уйдет от работодателя на лучшие условия, а каждый десятый с легкостью сменил бы работу. Затруднились ответить 5% респондентов.

То, что более половины россиян готовы сменить работу при лучших условиях, не должно пугать работодателей. Это может являться и положительной характеристикой, отражая готовность человека к изменениям, к профессиональному и личностному развитию. А поскольку таких людей большинство, они коллективно улучшают рынок труда: ориентируясь на них, работодатели вынуждены улучшать условия, стараясь угодить.

Даже 10% тех, кто готов уйти в любой момент, не стоит считать балластом, уверен Князев. Особенно если это люди старшего поколения и совсем молодые – именно благодаря им осуществляется преемственность поколений и передача умений, знаний и навыков. С другой стороны, это могут быть сотрудники, которые ошиблись в выборе либо, давно находясь в компании, исчерпали себя и не видят в ней перспектив роста, полагает Галина Мельникова, руководитель службы человеческих ресурсов финансовой корпорации «Уралсиб». А такие сотрудники вряд ли полезны компании.

Согласно данным опроса, более всего лояльных сотрудников среди руководителей и специалистов с высшим образованием – 46-48%. Среди других категорий опрошенных доля тех, кто привязан к своей работе, не превышает трети. Кроме того, чем выше человек оценивает свое материальное положение, тем менее он склонен к уходу. Чем моложе – тем менее лоялен. Среди респондентов в возрасте от 18 до 24 лет 68% готовы сменить работу, если им предложат лучшие условия. Среди опрошенных более зрелого возраста 50-56% готовы уйти на лучшие условия. Павел Безручко, старший партнер консалтинговой компании «Экопси Консалтинг», говорит, что с возрастом у людей снижается готовность к изменениям. Да и наработанным положением и доходами не всякий готов рискнуть, сменив место работы.

Эксперты рекомендуют не радоваться лояльным работникам. Ключевым понятием для служб управления персоналом крупных компаний является понятие эффективности сотрудника на рабочем месте, а не понятие лояльности. Для многих привязанность к работе означает хорошие отношения в коллективе, комфортные условия труда, например, близкое расположение к дому, и зачастую минимум требований организации к работнику. Поэтому мы рекомендуем интерпретировать данные ВЦИОМ со скидкой на то, что часть респондентов воспринимали вопросы именно в контексте бытового комфорта, для них преданность организации не означает, что они готовы вкладывать свои знания, умения и навыки в ее развитие, т. е. не связана напрямую с эффективностью труда.

Мельникова из ФК «Уралсиб» говорит, что «наивно было бы полагать, что компания, которая хочет построить лояльную команду, должна принимать на работу лишь специалистов среднего и старшего возраста, с высшим образованием и на высокие оклады». Без ненадежной молодежи все равно никуда. Во-первых, молодые специалисты стоят дешевле. Во-вторых, они более открытые и гибкие, им с чистого листа проще прививать корпоративную культуру. В-третьих, коллектив

должен быть гармоничным, следовательно, разношерстным, чтобы консервативные и радикальные взгляды, инициативность и многолетний опыт были уравновешены. В-четвертых, трудно найти на кадровом рынке необходимое количество свободных равноценных высококвалифицированных специалистов среднего возраста.
В сентябре 2006 г. рекрутинговое агентство Kelly Services провело исследование, посвященное мотивации кандидатов. Исследование охватило семь городов – Москву, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск, Самару, Пермь, Великий Новгород; анкеты заполнили почти 3000 человек. В рамках исследования соискателям задавали вопрос «Что может удержать Вас на текущем месте работы?» (см. рис. 3.1).

Рис. 3.1. Что может удержать Вас на текущем месте работы?

На первом месте в качестве удерживающего фактора оказалось повышение по службе (35,3%), а повышение заработной платы – с большим отрывом на втором месте (22,4%). Столь неожиданный результат, по мнению авторов исследования, свидетельствует о том, что среди соискателей формируется тенденция предпочтения не денежных видов мотивации перед денежными.
Всего 1,2% кандидатов сообщили, что на текущем месте работы их «не удержит никакое предложение работодателя», – поэтому, владея информацией о мотивации, работодатель имеет шанс удержать практически любого сотрудника.
Так как второе место в удержании сотрудника в текущей компании занимает повышение зарплаты, логичным в исследовании выглядел вопрос о проценте, на который сотруднику необходимо повысить зарплату (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Процент повышения зарплат

Почти 30% сотрудников готовы остаться на текущем рабочем месте, если им сделают предложение, превышающее текущую заработную плату на 40-50%. Чуть больше 27% сотрудников останутся в компании, если им повысят зарплату на 20-30%.
Повышение зарплаты как фактор удержания сотрудника в компании в геометрической прогрессии приобретает значимость с возрастом кандидата. Диаметрально противоположная ситуация с продвижением по службе – чем сотрудник моложе, тем для него это важнее, вероятно, это связано с тем, что молодые сотрудники начинают с начальных, самых низких ступеней в компании.
Из таблиц (рис. 3.3) видно, что для белых воротничков меньшее значение имеют факторы «Продвижение по службе» и «Повышение зарплаты». Мотивация этих сотрудников перераспределяется в сторону новой работы или функций в компании, дополнительного обучения и возможности работы за границей – в отличие от синих воротничков, для которых более близкие во временной перспективе факторы (повышение зарплаты и продвижение по службе) имеют большее значение.

ИСТОЧНИК: KELLY SERVICES

ЧТО МОЖЕТ УДЕРЖАТЬ ВАС НА ТЕКУЩЕМ МЕСТЕ РАБОТЫ? – ПО ВОЗРАСТУ, %

Возраст	Продвижение по службе	Повышение зарплаты	Новая работа, функции в компании	Дополнительное обучение	Возможность работы за рубежом	Никакое предложение работодателя	Не указано	Другое
18–25 лет	40,7	17,8	15,8	11	6,6	0,9	5,6	1,5
26–33 лет	31,3	25,7	15,7	11,8	4,6	1,6	6,7	2,6
34–45 лет	26	30,9	17,4	10	3,3	1,4	7,7	3,3
45 лет и больше	13,8	39,7	10,3	6,9	1,7	0	22,4	5,2

ИСТОЧНИК: KELLY SERVICES

ЧТО МОЖЕТ УДЕРЖАТЬ ВАС НА ТЕКУЩЕМ МЕСТЕ РАБОТЫ? – БЕЛЫЕ И ГОЛУБЫЕ ВОРОТНИЧКИ, %

Возраст	Продвижение по службе	Повышение зарплаты	Новая работа, функции в компании	Дополнительное обучение	Возможность работы за рубежом	Никакое предложение работодателя	Не указано	Другое
Белые воротнички	32,4	23,3	17,3	11,5	6,3	1,3	5,8	2,1
Голубые воротнички	39	28,1	12,6	10	1,8	1,1	5,9	1,6

Рис. 3.3. Факторы удержания сотрудников компании

Вопросы
Как бы вы сформулировали понятие «мотивация», исходя из определений, данных автором предлагаемой статьи, и других известных вам теорий мотивации? Является ли это понятие универсальным для каждого человека?
Что такое «шкала ценностей»? Каким образом система ценностей человека влияет на его профессиональную деятельность?
Являются ли деньги главным стимулом к эффективной деятельности? Назовите другие известные вам мотивирующие факторы.
Каково отношение работодателей к мотивированности персонала?
Насколько важна для работодателя лояльность работника по отношению к компании?
Что влияет на повышение лояльности работника?
Как вы считаете, существуют ли различия в подходах к мотивации и лояльности у граждан России и других государств?
Каким образом представленные в статье примеры соотносятся с классическими теориями мотивации?

Кейс № 5
«Оплата временной работы»

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным

работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Задание

Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.

Указания: при анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, в соответствии с законодательством в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

Кейс № 6
«Возрождение «Вимм-Билль-Данна»

Компания «Вимм-билль-данн» (ВБД) стала первым российским производителем соков (в современном понимании), а впоследствии лидером рынка молока.

ВБД – первое и единственное российское предприятие потребительского сектора, разместившее акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Но до недавнего времени ВБД приходилось с трудом преодолевать проблемы, которые позволили конкурентам опередить его.

ВБД объединяет 36 предприятий в России и странах СНГ, выпускающих соки, молочные продукты, минеральную воду и детское питание. Основателям компании Гавриилу Юшваеву, Давиду Якобашвили, Сергею Пластинину, Михаилу Дубинину, Александру Орлову, Михаилу Вишнякову и Виктору Евдокимову принадлежит 48,39% ее акций. Еще 18,9% акций котируется в Российской торговой системе (РТС), более 32% акций обращается на NYSE.

Французской Groupe Danone в ноябре 2006 г. принадлежало 12,9% ВБД. Консолидированная выручка Danone, крупнейшего в мире производителя кисломолочных продуктов и печенья, в 2006 г. составила 14,073 млрд евро ($18,53 млрд), чистая прибыль – 1,353 млрд евро ($1,78 млрд). В России Danone владеет также кондитерской фабрикой «Большевик» и заводами по выпуску кисломолочных продуктов в Чехове и Тольятти.

Французский гигант Danone обратил внимание на активно развивающуюся российскую компанию еще несколько лет назад. В конце 2004 г. купил небольшой пакет ВБД и начал вести переговоры о его покупке. Цена акций ВБД взлетела на слухах о возможной сделке по продаже компании, но переговоры зашли в тупик, сделка не состоялась, и акции начали падать. ВБД решил выходить из ситуации, продавая непрофильные активы и скупая новые. Одновременно совладельцы компании выстраивали бизнес в других областях.

Тем временем на рынке появился другой сильный игрок – «Лебедянский», начавший активно осваивать соковый рынок. ВБД начал терять долю рынка в соках – конкуренты росли быстрее. Кризисным для ВБД стал 2003 год тогда ВБД впервые зафиксировал сокращение продаж в соковом сегменте на 0,6%. С того момента компания начала терять долю рынка, а через пару лет откатилась с первого на третье место, уступив «Лебедянскому» и «Мултону».

2004 год выдался непростым для пивоваров. Рост рынка замедлился, государство пыталось отвадить население от пива, ограничивая рекламу, большинство независимых предприятий уже было поглощено крупными холдингами. Владельцы ВБД решили продать часть своих пивных активов, оценивающихся в сотни миллионов долларов, пивоваренным компаниям, активно скупавшим менее крупных конкурентов. Осенью того года группа ЦЕПКО, подконтрольная владельцам ВБД, продала Heineken несколько пивоварен. Одновременно, чтобы справиться с ростом цен на сырье для производства молочной продукции, ВБД решил купить несколько молочных ферм. В августе 2004 г. ВБД начал переговоры о покупке молокозаводов в Пермской области, чтобы усилить позиции на быстро растущем уральском рынке.

В 2004 г. выручка компании впервые в ее истории перевалила за $1 млрд (достигла $1,189 млрд), увеличившись на 26,7% по сравнению с 2003 г. Чистая прибыль выросла на 8,5% до $23 млн, а показатель EBITDA – на 21,3% до $96,9 млн.

Но рентабельность бизнеса ВБД продолжала снижаться: EBITDA в процентах от выручки в 2004 г. составила 8,1%, тогда как в 2003 г. – 8,5%.

Доля компании на российском соковом рынке в денежном выражении снизилась с 35% в августе 2003 г. до 28,3% в августе 2004 г. При этом ВБД оставался абсолютным лидером в высокоценовом сегменте (44,7%), но в низкоценовом занимал лишь четвертое место (13,1%).
В декабре 2004 г. акции ВБД достигли исторического минимума – $11,9. В феврале 2002 г. в момент размещения на NYSE их стоимость составляла $19,5.
ВБД развивался. Еще в 2003 г. он приобрел фабрику по производству твердых сыров в г. Рубцовске (Алтайский край) и заявил о планах построить еще одну сыроварню в России. Он также стал первым среди молочных компаний, решивших производить йогурт на заводе «Сибирское молоко» в Новосибирске.
Но у компании росли штат и издержки, а рентабельность снижалась. Продажи молока по-прежнему росли, но прибыль падала. На соковом рынке ВБД уже уступил первое место «Лебедянскому». Даже самые оптимистичные аналитики утратили веру, что ВБД когда-нибудь вернет лидерство. К 2005 г. крупнейшие акционеры – основатели ВБД, в том числе прежний председатель правления Пластинин, председатель совета директоров Якобашвили и Юшваев, осознали, что надо что-то менять.
В апреле 2006 г. компания опубликовала обнадеживающие финансовые результаты по итогам прошлого года (выручка выросла на 17,7% до $1,4 млрд, чистая прибыль – на 31,7% до $30,3 млн). Тогда же было объявлено о судьбоносном для компании назначении на пост ее руководителя Тони Майера.
В это же время стало известно, что к ВБД проявляют интерес крупные финансовые организации. Крупные пакеты компании купили международные инвестфонды. Morgan Stanley приобрел 4,36% уставного капитала компании в виде ADR. Еще одним крупнейшим инвестором компании стал фонд Julius Baer Investment Management, который увеличил свою долю в ВБД на 1,25 до 5,3%. Пакеты свыше 1% капитала ВБД собрали Genesis Investment Management (3,22%), Hansberger Global Investors (1,51%) и Lazard Asset Management (1,49%), а также Credit Suisse Asset Management, купивший 1,35% акций.
Весной 2005 г. ВБД вышел из состава акционеров новосибирского молочного завода «Альбумин». Лианозовский молочный комбинат продал принадлежавшие ему 40,64% акций завода другим акционерам завода. ВБД был акционером «Альбумиа» с 1998 г., но все эти годы его представители ни разу не входили в совет директоров. После неудавшейся попытки получить контроль над заводом ВБД купил в Новосибирске завод «Сибирское молоко».
Во второй половине года ВБД, который до этого с трудом сдерживал падение прибыли и рентабельности, удалось обуздать расходы и продемонстрировать стремление к улучшению финансовых показателей. Тогда прибыль еще оставалась смехотворно низкой по отношению к $1,5-миллиардному обороту компании: операционная рентабельность выросла с 4,4% в 2004 г. до 6,3% по итогам 2005 г. К примеру, показатель EBITDA margin у сокового конкурента, «Лебедянского», составлял по итогам девяти месяцев 2005 г. 24%. ВБД по итогам года удалось увеличить продажи соков в денежном выражении лишь на 0,7%. По данным агентства «Бизнес аналитика», доля рынка ВБД в середине 2005 г. составила 20,7%.
Летом 2005 г. акционеры ВБД договорились о продаже завода «Пивоиндустрия Приморья» входящей в «Альфа-групп» инвесткомпании «Альфа-эко». По мнению экспертов, это был удачный ход – завод находился не в самом лучшем техническом состоянии и ВБД не пришлось переплачивать. За год до этого владельцы ВБД продали голландской пивоварне Heineken заводы «Шихан» и «Волга». Эксперты оценили сумму обеих сделок в общей сложности в $120-140 млн.
В апреле 2006 г., который акции ВБД начинали на отметке $25 за штуку, на пост руководителя компании пришел Тони Майер, который до этого 30 лет работал на топ-позициях Coca-Cola по всему миру. Положение компании стало улучшаться, в I квартале 2006 г. наметилась позитивная динамика. Майер усилил команду топ-менеджеров легионерами: директором по маркетингу и инновациям ВБД стал экс-глава Coca-Cola в России австралиец Грант Уинтертон, с поста главы «Coca-Cola Украина» был приглашен в компанию румын Сильвио Попович, который возглавил подразделение «напитки», руководителем «детского питания» стал канадец Гэри Собел, экс-глава Dirol в России.
Майер поставил задачу удвоить оборот к 2010 г. (что-то вроде плана российского правительства удвоить ВВП) за счет более эффективных продаж, продуманной и последовательной рекламной политики и выпуска на рынок инновационных продуктов. Финансовые показатели II, III и IV кварталов 2006 г. вызвали восторг аналитиков: Майеру удалось сократить издержки, повысить рентабельность и вернуть веру инвесторов. Майер закрыл неперспективные направления, такие,

как производство воды «Заповедник Валдай», продал молочный завод в Новокуйбышевске. При этом ВБД продолжал активно участвовать в сделках по слияниям и поглощениям: приобрел крупного независимого столичного производителя молока «Очаковский молзавод» и крупное сибирское предприятие «Манрос». Капитализация компании всего лишь за год выросла более чем в три раза и достигла рекордных $4 млрд.

В ноябре 2006 г. Майер убедил акционеров увеличить ликвидность акций на российских площадках – они продали на фондовом рынке 10% уставного капитала. Free float (акции в свободном обращении) компании выросло до 18,9%.

Майер оптимизировал структуру компании. До его прихода бизнес ВБД был распределен примерно между 90 юридическими лицами. Майер консолидировал молочные активы на базе ОАО «Вимм-билль-данн» (ранее – ОАО «Лианозовский молочный завод»). Аналогичным образом он намерен поступить с соковым направлением. Такая реформа уже позволила снизить эффективную ставку налога на прибыль. В результате в I квартале 2007 г. средняя ставка налогообложения по компании снизилась до 28,7% (в I квартале 2006 г. была 34,8%).

В начале 2007 г. ВБД заявил о планах строительства в Ленинградской области животноводческого комплекса стоимостью около $10 млн, который, по мнению экспертов, позволит снизить себестоимость сырья для петербургского завода компании на 15-30%.

Вопросы:

1. В чем вы видите основные причины успеха компании ВБД на начальном этапе деятельности и почему она столкнулась со столь серьезными проблемами?
2. В чем вы видите основные преимущества и недостатки диверсификации современных компаний?
3. Какую стратегию предпочтительнее реализовывать компании ВБД в будущем: вертикальной или горизонтальной интеграции?
4. Какой вид организационной структуры использовала компания до прихода нового управляющего, и какой вид стала использовать после его вступления в должность?
5. Повлияла ли роль нового западного управляющего на развитие компании?
6. Возможно ли, на ваш взгляд, будущее поглощение компании ВБД одной из крупнейших мировых компаний, работающих в данной отрасли?

Кейс №7
«Корпоративный стандарт компании Heinz»

Американская компания «Heinz» – одна из самых крупных производителей детского питания, коэффициент объема продаж, которой приближается 1 000 0000 долларов. В 2010 году в отдел маркетинга начали поступать телефонные звонки, связанные с вопросами расширения ассортимента. Начальник отдела маркетинга донес требования потребителей до генерального директора, который задумался над этим вопросом. Так как на самом деле последний год продукция не обновлялась и компания начала уступать своим конкурентам – Hipp, Фрутоняня, Nestle. Также Генеральный директор часто слышал на совещаниях замечания по поводу корпоративной культуры. Президент компании напротив считал, что компания уже доказала, что она лучшая, ведь она много лет занимала лидирующую позицию, в отличие от конкурентов. На данный момент президент «Heinz» поставил перед собой задачу создать высоконравственную культуру, а также, обратить внимание на этику взаимоотношений. По его задумке «Heinz» должна была стать образцом высокого качества трудовой деятельности, для этого он разработал корпоративный стандарт, который включал в себя:

– «откровенность» (менеджеры высшего звена обязаны быть заинтересованы в своих подчиненных, т.е. они должны знать все об их жизни, замечать их успехи, не забывать упоминать о том, что каждый сотрудник важен для компании, знать все их недостатки, чтобы в дальнейшем искоренить их);

– «изотропность» (свобода суждений и обоснованная критика должна приветствоваться в компании);

– «моральный кодекс» (требования должны быть четко сформулированы менеджерами, также они обязаны показывать пример исполнительности другим работникам, помогать им при решении важных вопросов и не сбрасывать на других свои должностные обязанности);

– «рациональное делегирование» (полномочия необходимо рационально распределять от менеджеров к низкому уровню управления, к тем сотрудникам, которые занимаются непосредственно производством детского питания и взаимодействуют с потребителями;

– «связи с внешним миром» (компания «Heinz» должна отказать в сотрудничестве своим партнерам, так как их действия не соответствуют этике компании);
– «критерии оценки персонала» (сотрудники, которые будут соблюдать корпоративные стандарты компании, будут премироваться).
После внедрения корпоративного стандарта прошел год, многие до сих пор считают эту идею глупой, так как не понимают, как это может повысить эффективность работы компании. Но генеральный директор основывался на том, что проблемные зоны компании образовались из-за внешних факторов и обстоятельств. И если бы в компании не было введено корпоративного стандарта, компания не стала бы процветать, а только понесла бы ущерб.

Вопросы:

1. Расскажите про организационную культуру «Heinz».
2. Назовите сильные и слабые стороны организационной культуры компании «Heinz».
3. Как вы считаете, был ли прав генеральной директор компании, введя новый корпоративный стандарт? Обоснуйте свой ответ.

Кейс №8
«Дисбаланс персонала»

Говард Рейхар являлся президентом «Кастинг Интернешнл» более 17 лет. Именно благодаря этому человеку компания занимала высшей рейтинг и вышла на международный уровень. Сотрудники, проработавшие с ним бок о бок, утверждают, что он является истинным руководителем, профессионалом своего дела, который никогда не забывал о своих подчиненных и был верен своему слову.
Говард уделял большое внимание вопросу формирования личностных целей работника. Он считал, что от того какие цели видит для себя работник во многом зависит конечный результат. Для него коллектив являлся «второй семьей».
Говарда Рейхара отправили в один из филиалов компании с проверкой, так как филиал не выполнял нормы в течение полугода.
Когда он пришел в филиал Санкт-Петербурга, он понял, что большая часть проблемы заключалось во взаимоотношениях персонала. Среди сотрудников царил дисбаланс, постоянные интриги, недоверие. Перед ним стоял вопрос улучшения отношений между сотрудниками, ему надо было научить их взаимодействовать друг с другом. Спустя месяц его работы им была разработана программа «Коллектив – вторая семья». Эта программа включала в себя такие пункты:
«Единство, доверие, сотрудничество» – персонал должен был научиться этим трем качествам, путём взаимодействия друг с другом. Генеральный директор ставил перед ними задачи, выполнение которых полностью зависело от постоянного взаимодействия и контакта друг с другом.
«Свобода слова и рациональная критика» – каждый сотрудник имеет право и должен высказывать свое мнение, но он также должен спокойно относиться к критике.
«Квартальная пятница» – если в конце квартала план работы был выполнен, то в последнюю пятницу квартала вместо рабочего дня работников вывозили на различные увеселительные мероприятия.

Вопросы:

1. Как вы считаете, поможет ли программа введенная Говардом Рейхаром разрешить разногласия между сотрудниками? Обоснуйте свой ответ.
2. Что бы вы предложили для разрешения проблемы?

Кейс №9
«Липовая» награда»

Описание проблемы.
В прошлом году организация «Икс» получила приз «Хрустальная сова» на конкурсе «Предприятие года». Награду компании дали потому, что директор заплатил организаторам «липового» конкурса

немаленькие деньги. При этом по словам HR-директора компании «Икс», зарплаты у сотрудников ниже рыночных, и условия труда оставляют желать лучшего.
«Награда», присуждение которой было объявлено при всем честном народе, пропиарено в корпоративной газете, у персонала не вызвала восторга и трудового энтузиазма. Как и следовало ожидать, сотрудники стали еще хуже работать, принялись с удвоенным рвением опаздывать и прогуливать. Участились случаи появления в офисе персонала в нетрезвом виде, выросло количество претензий от заказчиков.
HR-директор расценивает действия руководства как попытку «пустить пыль в глаза». По его мнению, награда должна быть заслуженной, только тогда она сыграет свою положительную роль. Те, у кого компания как бы «выиграла» данный приз, на взгляд HR-директора, действительно лидеры рынка, с них можно брать пример.
В результате получилась очень двусмысленная ситуация: «Икс» с численностью 250 человек, которую никто не знает, становится предприятием года. А действительно признанный лидер, организация, где работает 5 000 сотрудников, пол-очка не дотянула до первого места в конкурсе. Последняя согласилась поучаствовать в конкурсе в расчете на объективные критерии, поскольку была уверена в своих преимуществах, и платить за награду отказалась.
Предприятие «Икс» объективно никогда не заняло бы первого места. Как признался HR-директор, в компании высокая текучесть кадров, оклады ниже средних по рынку, задержки выплат, плохие условия труда и т.д. Но руководство согласилось оплатить первое место. Во время церемонии награждения в зале стоял такой свист, что выходить на сцену за «Хрустальной совой» было стыдно.
В этом году компанию «Икс» снова приглашают принять участие в том же самом конкурсе. Руководство обеими руками за, только HR-директор против, но при этом он не знает, как донести до управленческого звена мысль, что награды не покупаются, а «липовые» призы ни к чему хорошему не приведут. Жюри конкурса состоит из независимых консультантов, чьи имена даже в Интернете сложно найти.
Вопросы
Как HR-директору убедить руководство не участвовать в конкурсе?
Какие меры можно принять, чтобы улучшить внутреннюю среду компании и положение на рынке?

Кейс №10
«Несовершенство организационной культуры (на примере издательско-полиграфического комплекса «КЕДР»)»

Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие. ИПК «КЕДР» был организован 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава.
Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек.
Основными видами деятельности являются:
– выпуск газетной продукции;
– выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;
– выпуск товаров народного потребления;
– оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.
Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет:
административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады.
Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22 437 кв. м.
В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее.
1. В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения.
2. Руководитель часто игнорирует личные потребности работников.

3. Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия.
4. Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

Задание

1. Обсудить сущность понятия «организационная культура» и выделить ее основные составляющие.
2. Проанализировать какие аспекты определяют силу и слабость организационной культуры.
3. Перечислить возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть что улучшить»?
4. Пересмотреть базовые ценности организационной культуры ИПК «КЕДР».
5. Сформулировать мероприятия по усилению организационной культуры.

Кейс №11
«Организационная культура компании LEVI STRAUSS»

Цели

1. Оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой.
2. Проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

Ситуация

Levi Strauss – крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам – Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Haas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача – создать высокоморальную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas сводились к следующему:
– открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
– независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
– этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
– делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
– внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
– оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Вопросы

1. Какова организационная культура компании Levi Straus?
2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?

3. Согласны ли вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

Кейс № 12

«Выявление преобладающего типа организационной культуры»

Описание ситуации и постановка задачи

Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (а, б, в или г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

1. Основное дело руководства – это:
   а) организация производства и поиск рынков сбыта;
   б) ориентирование работы и повышение эффективности;
   в) делегирование ответственности и координация работы подразделений;
   г) инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми.
2. Коммуникации в нашей организации в основном:
   а) формальные и безличные;
   б) редкие, в письменной форме;
   в) личные;
   г) частные и неформальные.
3. Контроль в основном основан на:
а) планах и формальных процедурах;
б) достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем;
в) показателях сбыта продукции;
г) бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах.
4. Мотивация чаще основана на:
а) чувстве принадлежности к команде и командных ценностях;
б) надежде на повышение;
в) личных оценках;
г) повышении статуса.
5. Организационная структура в основном:
а) неформальная;
б) централизованная, функциональная;
в) децентрализованная и линейно-штабная;
г) кроссфункциональная, ориентированная на проблему.
6. Основные ценности:
а) доминирование и подавление сопротивления;
б) рациональность и поддержание порядка;
в) защита интересов членов организации;
г) достижение целей подразделения.
7. Люди работают в основном, чтобы:
а) соответствовать представлениям о «правильном» поведении;
б) получать удовлетворение от работы;
в) решать проблемы и вносить вклад в общее дело;
г) сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые.
8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:
а) взаимных интересах и общности;
б) сотрудничестве;
в) конкуренции;
г) соглашениях и соблюдении буквы закона.
9. Власть в основном основана на:
а) компетентности, опыте и знаниях;
б) способности поддерживать дисциплину и порядок;
в) должностной позиции;

г) способности и желании помогать другим людям.

10. Людей поощряют в основном за:

а) способность добиваться результата и побеждать;

б) следование правилам и процедурам;

в) помощь другим людям;

г) вклад в достижение целей организации.

Решение проблемы

При подведении итога для каждого вопроса обведите те буквы, которые вы отметили в вопроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (обведенных букв) (см. табл. 5.1).

Таблица - Ключ к вопроснику

Вопрос	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	б	в	а	г
2	а	б	г	в
3	г	а	в	б
4	в	г	б	а
5	б	в	а	г
6	а	б	г	в
7	г	а	в	б
8	в	г	б	а
9	б	в	а	г
10	а	б	г	в
Итого				

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, будет соответствовать той культуре, которая доминирует в вашей организации.

Кейс № 13

Компания «MegaCompany» занимается разработкой и выпуском бытовой техники. Компания уже достаточно раскручена и имеет спрос на рынке. Последнее время компания занималась идеей разработки функции в стиральной машине, которая способна убивать все виды микробов и бактерии, эта функция очень подходила семьям, у которых были дети. Но их идея потерпела «фиаско», у исследователей не получилось избавиться от всех микробов, некоторые виды не поддавались обработке. Вы являетесь менеджером по маркетингу в «MegaCompany». Вы понимаете, что появление надписи «Усовершенствованная модель» на упаковке стиральной машины и в рекламе повысит объем продаж компании. Каково будет Ваше решение? Обоснуйте свое решение.

Кейс № 14

Задание: проанализируйте следующие ситуации, предложите их решение, ответьте на вопросы. Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в

том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.
Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.
Как вы поступите?

Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.
Что вы предпримите? Почему?

Кейс № 15
«Кризис власти»

Господин А. Лозицкий – президент огромной корпорации «Возрождение», объединяющей множество разнопрофильных фирм (строительная компания, две фабрики легкой промышленности, фабрика по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, магазины, бензоколонки).
А. Лозицкий разрабатывает общую стратегию корпорации, определяет сферы влияния капитала и иных ресурсов, имеет помощников, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.
Господин Лозицкий уже немолод (67 лет), обладает деловым чутьем, не боится вкладывать деньги в перспективные, по его прогнозам (подсчетам), области производства. Не имея специального образования, за сорок лет стал во главе большой корпорации.
П. Нестеров (64 года) – вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и друг Лозицкого, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.
Л. Белоусова (43 года) имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрист-консультант всей корпорации. Почти десять лет входит в совет директоров. Белоусова – блестящий знаток своего дела, заключает выгодные и грамотные контракты.
И. Кричевский (48 лет) – начальник службы управления персоналом, член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Прекрасно зарекомендовал себя в организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Кричевский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от П. Нестерова и Л. Белоусовой) и еще не осознал всех ее потребностей.
У г-на Лозицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Имеет высшее экономическое образование и опыт работы в разнообразных сферах. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.
В последнее время г-н Лозицкий чувствует себя не очень хорошо, поэтому он решил «сдать дела» в течение следующих 2-3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Лозицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.
Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в

совокупности. Господин Лозицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.
Господин Лозицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Перед ним стоит альтернатива: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т.е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы; во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н А. Лозицкий, будут решаться группой людей.
Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:
а) в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить А. Лозицкого (почти на всех предприятиях есть люди, которые могли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);
б) в центральной администрации нет ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;
в) к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.
В связи с вышеперечисленными факторами и исходя из того, что г-н Лозицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили:
а) создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: службой управления персоналом, отделом рыночных исследований и маркетинга, аналитическим отделом, отделом по связям с общественностью и др.);
б) провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе, в рамках этой программы начать подготовку выбранных менеджеров;
в) реорганизовать службу управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации).
Хотя г-н Кричевский – человек знающий и образованный, ему нужны квалифицированные помощники.
Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Лозицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности, он провел реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.
Вопросы для обсуждения:
Охарактеризуйте проблему, возникшую в корпорации.
Что вы можете сказать о г-не Лозицком как о руководителе?
Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?
Какие ошибки были допущены руководством корпорации?
Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?
Как вы предложили бы поступить А. Лозицкому в сложившейся ситуации, какое решение Вы бы приняли на его месте («отдали» бы власть на сами предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

Кейс 16. Набор конфликтных ситуаций в трудовой сфере

Ознакомьтесь с ситуациями, приведенными ниже. Дайте обоснование каждой из ситуации. Какое управленческое решение Вы бы приняли?

Ситуация №1

До прихода нового руководителя в коллективе царил «застой». Если не всех, то многих это устраивало. Новый руководитель резко повысил требования практически к каждому члену коллектива, что вызвало негативную реакцию. Тем более что заработная плата осталась той же самой.

Ситуация №2

В коллективе был и есть свой достаточно компетентный в профессиональном отношении авторитетный лидер. Назначение нового руководителя для многих было неожиданностью. В силу чего коллектив любыми способами старается отторгнуть, не принять нового руководителя, тем более что стиль его работы многих не устраивает. Прежний руководитель придерживался преимущественно мягкого и даже попустительского стиля управления, а новый, хотя и грамотный, компетентный, стал жестко требовать дисциплины, неукоснительно точного выполнения всех заданий, поручений.

Ситуация №3

Работник не вышел на работу. Появившись через 4 дня, он представил больничный на 3 дня. Начальник сказал ему: «Пишите заявление по собственному желанию, не то уволим за прогул». Работник стал оправдываться, но начальник и слушать не захотел.

Ситуация №4

Работник приносит в профком заявление на путевку в санаторий.
Председатель: «Обещать не могу. У нас три путевки, а уже восемь заявлений и, видно, будут еще».
Работник: «Знаем, кому вы выделяете – своим и начальству. Я уже двадцать лет работаю, ни разу не отдыхал по путевке».

Ситуация №5

Преподаватель принимает экзамен у студентов. Остался последний экзаменуемый, он нервничает, путается, просит дать дополнительные вопросы. Он хочет получить «четверку», но, по мнению преподавателя, едва тянет на «тройку». После неудачного ответа на дополнительный вопрос преподаватель не хочет больше тратить время и ставит «тройку». Студент выбегает из аудитории возбужденный, раздраженный и несогласный.
Через несколько минут, собрав ведомости, выходит и преподаватель. Студент стоит к нему спиной среди нескольких своих товарищей и ругает преподавателя в достаточно развязных выражениях, жалуясь на несправедливость. Остальные студенты сразу замечают, что преподаватель все слышал.
Возможные действия преподавателя:
1. Немедленно подойти к группе студентов и потребовать объяснения у грубияна.
2. Немедленно подойти к группе и попытаться объяснить им всем, почему поставлена «тройка», или же предложить вернуться к предмету экзамена в присутствии группы.
3. Пройти мимо, сделав вид, что ничего не слышал.
4. Пройти мимо, но через некоторое время вызвать студента для разговора.
5. Пройти мимо, не скрывая, что все слышал, и не предпринимать дальнейших шагов.

Кейс № 17
Конфликтная ситуация в сфере бизнеса

Корпоративный конфликт между ОАО «N-скнефтепродукт» и его миноритарным акционером

В январе 2013 г. в арбитражный суд N-ского края поступило заявление от компании «RBS» в отношении крупного сибирского топливного предприятия ОАО «N-скнефтепродукт». Кипрская компания «RBS» (дочернее предприятие Tumu Bank) является ми- норитарным акционером «N-скнефтепродукт» и владеет пакетом акций в 18,6%, контрольный пакет акций сосредоточен в руках пра- вительства края. «RBS» обвиняет крупнейшую в регионе компанию сфере сбыта нефтепродуктов в неэффективном управлении собственностью, превышении полномочий и действиях в ущерб интересам общества и его акционеров. Согласно предъявленному иску, оффшорный акционер требует признать незаконными решения о выделении финансовой помощи спортсменам.
Речь идет о пожертвованиях «N-скнефтепродукт» в пользу спортивных организаций, учрежденных правительством N-ского края – футбольного клуба А, регбийного В и краевой федерации северного многоборья. В прошлом году они получили от нефтеналивной компании более 30 млн. рублей. По мнению киприотов, посредством благотворительности из ОАО «N-скнефтепродукт» выводится чистая прибыль. «RBS» обратились к правительству, следственным и надзорным органам края с требованием проверить деятельность «N-скнефтепродукт» на предмет законности многочисленных пожертвований. Кипрская фирма, недовольная сделками, пытается

добиться принятия решения совета директоров «N-скнефтепродукт» и договоры на материальную помощь недействительными и вернуть деньги.
Однако благотворительная деятельность ОАО «N-скнефтепродукт» – не единственный камень преткновения миноритарных акционеров и совета директоров компании. Представитель кипрских акционеров Владислав Гирцман объясняет, что недовольство акционеров вызывает также политика, проводимая нынешним руководством. По их мнению, дивиденды, получаемые акционерами, значительно меньше, чем могли бы быть. Это связано с давлением главного акционера – правительства N-ского края – на принятие решений совета директоров компании. Впрочем, и поддержка социальных проектов также проводится в основном по просьбе держателя главного пакета акций, а не на собрании акционеров.
В немилость к «RBS» попал также генеральный директор компании Юрий Бурин. Назначенный чуть больше полугода назад руководитель ОАО «N-скнефтепродукт», с точки зрения киприотов, не только выводит прибыль предприятия, но и заключает контракты на поставку топлива без проведения обязательных по федеральному закону торгов и по завышенной цене. О своих претензиях к генеральному директору они впервые заявили в ноябре 2012 г. По данным кипрских акционеров, Юрий Бурин одновременно является главой тюменского филиала одной из «дочек» нефтяной компании L, и по странному стечению обстоятельств именно у этого поставщика «N-скнефтепродукт» закупает некоторые виды нефтепродукта. Ситуацию усугубил взрыв на N-ской нефтебазе, произошедший в ноябре 2012 г. Миноритарные акционеры расценили произошедший инцидент как закономерный результат халатности, некомпетентности и безответственности топ-менеджера.
Этот конфликт оказывает значительное влияние на репутацию всех участников процесса. Ситуацию также осложняет возникший межличностный конфликт между представителем кипрских держателей акций Гирцманом и гендиректором «N-скнефтепродукт» Буриным. Дело в том, что Гирцман в своем письме к губернатору края Льву Бузову позволил себе нелестные отзывы о личности и профессиональной компетенции генерального директора «N-скнефтепродукт». По данным кипрских акционеров, у него нет высшего образования и опыта для руководства такими предприятиями. Кроме того, его подозревают в том, что он действует в интересах компании L – прямого конкурента «N-скнефтепродукт». В довершение всего приводятся сведения о злоупотреблении Буриным спиртным на рабочем месте и избиении одного из сотрудников предприятия. Бурин в свою очередь отреагировал на такие заявления иском о защите чести и достоинства.
Арбитражный суд в качестве обеспечительных мер по иску запретил совету директоров «N-скнефтепродукт» принимать решения о предоставлении финансовой помощи. Не дожидаясь решения суда и окончания следственных процедур надзорных органов, конфликтующие стороны начали предпринимать попытки ведения переговоров.

Задания

1. Проанализируйте структуру и динамику конфликта.
2. Определите позитивные и негативные функции конфликта.
3. Рассмотрите общие и отличающиеся интересы сторон.

Кейс №18
Дорога в ад

Джон Бэйкер, глава инженерного департамента компании "Кариббиан Боксит", расположенной в Барракании в Вест-Индии, заканчивал последние приготовления перед отбытием с острова. О его продвижении на должность директора по производству горнодобывающей корпорации "Кесо" близ Виннипега - одного из быстро растущих канадских филиалов фирмы "Континентал Ор" - было объявлено месяц назад, и сейчас все дела Бэйкера выглядели завершенными, за исключением одного - последнего важного разговора с его преемником, молодым, подающим надежды барраканцем по имени Мэтью Реналс. Очень важно было провести этот разговор успешно, с тем, чтобы Реналс вышел из его кабинета в приподнятом настроении и ободренный перспективой занятия своего поста. Стоило только Бэйкеру нажать на кнопку звонка, и Реналс показался бы в дверях, однако Джон оттягивал время, задумчиво глядя в окно и оценивая, что же все-таки нужно было ему говорить, а точнее, как нужно было сказать это.
Джон Бэйкер, 45-летний британский подданный, 23 года своей жизни посвятил фирме "Континентал Ор", оказываясь при этом в самых различных частях мира: на Дальнем Востоке, в

нескольких странах Африки, Европы, а последние два года он провел в Вест-Индии. К своей предшествовавшей работе в Гамбурге Джон относился весьма прохладно и поэтому был несказанно обрадован, получив в свое время назначение в Вест-Индию. Климат для него представлялся не единственным преимуществом. Бэйкер всегда предпочитал работать "за морем" (в тех странах, которые обычно принято называть развивающимися), потому что он считал, что обладал неким врожденным чутьем - более острым, нежели у большинства других, работавших в зарубежных филиалах в "Континентал Ор". Это врожденное чутье позволяло ему безошибочно определять способ нахождения контактов со штатом сотрудников местных компаний. Однако, первые 24 часа, проведенные в Барракании, вскоре заставили Джона Бэйкера признать, что ему потребуется все это самое его "врожденное чутье" для эффективного разрешения проблем подобного сорта, которые ожидали его теперь.

Во время первого разговора Джона с Хатчинсом, нынешнего директора по производству, обсуждалась как таковая проблема Реналса и будущего. Именно тогда Бэйкеру было вполне недвусмысленно показано, что одной из наиболее важных его задач является "взятие Реналса под опеку" как своего преемника. Хатчинс подчеркнул, что Реналс не только был одной из блестящих барраканских кандидатур для выбора на эту должность во всем штате сотрудников компании "Каррибиан Боксит" (в Лондонском университете он заслужил самую высокую оценку при получении инженерной степени бакалавра.) Кроме того, будучи сыном министра финансов и экономического планирования Барракании, он имел определенный доступ к политическим кругам. Особое удовлетворение компании принесло то, что Реналс решил работать в ней, предпочтя это место службе в правительственных органах, где его отец занимал столь высокий пост. В компании действия Реналса представляли результатом интенсивной и либеральной программы регионализации (увеличения доли коренных граждан в управленческих кадрах), за счет которой со времен Второй Мировой войны восемнадцать барраканцев оказались продвинутыми на посты среднего управленческого уровня, что поставило "Кариббиан Боксит" в лидирующую позицию по отношению ко всем другим международным концернам, функционирующим в Барракании. Успех этой деятельной политики регионализации помог компании установить прекрасные отношения с правительством. А когда, спустя три года, Барракания обрела независимость, эти отношения получили дополнительную важность. Кроме того, обретение независимости способствовало возрастанию критического отношения к роли, которую предстояло играть иностранным интересам в обновленной Барракании. Поэтому Хатчинсу было несложно убедить Бэйкера в первостепенной важности успешного развития карьеры Реналса.

С момента беседы с Хатчинсом теперь прошло уже два года, и Бэйкер, откинувшись на спинку стула в собственном кабинете, пересматривал то, насколько успешно ему удавалось "опекать" Реналса. Какие черты характера последнего помогали и какие мешали? Что же он за личность? Какие эти личностные аспекты помогали и в чем препятствовали? Первый пункт, который несомненно и бесспорно следует вменить ему в достоинство, касается таланта Реналса справляться с техническими аспектами работы. С самого начала он проявил увлеченность и энтузиазм, часто потрясая Бэйкера своей способностью предлагать новые методы решения вопросов, а также своими конструктивными пояснениями, которые он неизменно делал во время обсуждений в департаменте. Он был популярен среди сотрудников-барраканцев всех рангов и умел держаться открыто и просто со старшими по должности иностранными руководителями, что обеспечивало ему стабильные и ровные отношения с последними. Итак, всё это были достоинства, но что же отнести к недостаткам?

Прежде всего, таким является его расовое сознание. Четыре года, которые Реналс провёл в Лондонском университете, обострили это чувство и сделали молодого человека особенно восприимчивым к любым проявлениям снисхождения к иностранным учащимся. Может быть, именно с этой целью выразить это чувство, он ринулся в политическую деятельность на острове Партии Единого Действия, которой впоследствии предстояло победить на выборах предшествовавших обретению независимости, а также выдвинуть своего премьер-министра на этот, впервые создавшийся в обновлённой стране пост.

Однако амбиции Реналса - а он, конечно, претендовал на многое - не вторгались в сферу политики, так как, будучи стойким защитником национальных интересов, он полагал, что наилучший способ выгодно применить свои силы и служить собственной стране (здесь следует отметить, что именно на бокситы приходится приблизительно половина стоимости экспорта во внешней торговле Барракании) может заключаться в использовании его инженерного дарования с наибольшей отдачей. По этой причине Хатчинсу неожиданно просто оказалось убедить Реналса оставить

политическое поприще перед поступлением в производственный департамент в качестве помощника главного инженера.
Бэйкер знал, что это сильно подавляемое чувство расового сознания не позволяет их отношениям быть такими дружескими и близкими, какими они должны бы быть. С виду казалось, трудно желать более приятного общения. Официальность в отношениях этих двух людей была сведена до минимума; Бэйкер был очень обрадован, обнаружив в своём помощнике такое же, как у него самого, особенное чувство юмора, и обмен шутками и остротами между ними продолжался постоянно; они приглашали друг друга в гости и проводили время в приятной, непринуждённой атмосфере, часто вместе играли в теннис. Однако между ними оставался невидимый барьер. Существование между ними некой "ширмы "являлось неиссякаемым источником расстройства Бэйкера, так как это указывало на его слабость, очевидность которой приходилось признать. Если ему сопутствовал успех при общении с людьми всех национальностей, то почему же он должен проиграть с Реналсом?
Но, в конце концов, ему удалось "пробиться" к Реналсу более успешно, чем какому бы то ни было иностранцу. По сути дела, именно отношение молодого барраканца к другим иностранцам из компании - иногда сверхзаносчивое, иногда циничное - стало одним из вопросов, которые Бэйкер поднял в прошлом году при обсуждении с Реналсом положения дел в кадровой работе. Он знал также, что ему придётся поднять снова тот же самый вопрос в предстоящем разговоре, потому что Джексон, главный чертёжник, только вчера жаловался на грубость Реналса.
С этой мыслью Бэйкер наклонился вперёд и сказал по внутренней селекторной связи: Мэтт, зайдите, пожалуйста. Я хотел бы с вами поговорить. Позже Джон предложил:
Садитесь, - подвинув коробку, добавил, - возьмите сигарету, Бэйкер помолчал, поднося пламя зажигалки к сигарете и затем продолжил:
Ты знаешь, Мэтт, через несколько дней я уезжаю в Канаду, и прежде чем ехать, я подумал, что нам неплохо бы было поговорить обо всём напоследок. Знаешь, хотя и с немалой долей неуверенности, но я всё-таки скажу, что хочу помочь тебе. Очень скоро ты будешь сидеть в этом кресле и выполнять работу, которую я выполняю сейчас, но с другой стороны, я на десять лет старше тебя, поэтому ты, возможно, согласишься с мыслью, что я смогу передать тебе свой более богатый опыт. Бэйкер увидел, что Реналс слегка съёжился в своём кресле после последнего замечания и добавил, поясняя:
Ты и я прослушали достаточное количество курсов по работе с кадрами в компании, чтобы заполнить повторяемые директорами по кадрам требования о том, что следует говорить с людьми об их отношениях внутри коллектива, как только подворачивается удобный момент, а не просто автоматически "раз в год", когда по правилам должны обсуждаться кадровые отчёты.
Реналс кивнул в знак согласия, и Бейкер продолжал:
Я навсегда запомнил последнее обсуждение результатов работы проведенного с моим бывшим боссом, когда он вернулся в Германию. Он использовал так называемый метод "плюсов и минусов". У него было твердое убеждение, что если руководитель при обсуждении хочет настроить своих сотрудников на улучшение результатов работы, то его главная цель - добиться того, чтобы сотрудник уходил после разговора взбодренным и вдохновленным. Потому любая критика должна быть конструктивной и оказывать помощь. Он говорил, что один очень хороший способ взбодрить человека - и я полностью с ним согласен - сказать ему о его хороших чертах - факторах "плюс" - равно как и о слабостях - факторах "минус". Так вот я подумал, Мэтт, что неплохая идея - провести наше обсуждение по такой же схеме.
Реналс молчал. Бэйкер продолжал свою мысль:
Позволь мне сказать, что если касаться результатов твоей личной работы, то здесь плюсы далеко превышают минусы. Например, более всего меня потрясло то, как ты мог применять к решению практических задач свой значительный теоретический потенциал - взять хотя бы ту оригинальную технологию, которую ты использовал для компрессии воздуха - а во время собраний в департаменте я всегда находил твои комментарии удачно подмеченными и полезными. Кстати, тебе будет интересно узнать, что еще на прошлой неделе я сообщил мистеру Хатчинсу, что, с технической стороны зрения, ему приходится желать более способного человека на место главного инженера.
Джон, это очень любезно с твоей стороны, - вставил Реналс с благодарной улыбкой, - я только боюсь, что мне теперь придется очень постараться, чтобы соответствовать столь высокой рекомендации.

Ну, в этом у меня сомнений не возникает, - откликнулся Бейкер, - особенно если ты сможешь преодолеть фактор "минус", который я и хочу сейчас обсудить с тобой. Раньше мы как-то говорили уже об этом, поэтому перейду сразу к делу. Я заметил, что у тебя более дружеские и простые отношения с твоими коллегами-барраканцами, чем с европейцами. Так вот еще вчера мне жаловался министр Джексон на то, что ты вел себя с ним грубо - да и не в первый раз.
Я уверен, не стоит рассказывать тебе, насколько для тебя будет необходимым хорошо обходиться с европейцами, потому что до тех пор, пока компания не обучит достаточного количества специалистов с твоим уровнем квалификации, европейцы вынуждены будут занимать главенствующие позиции здесь, в Барракании. Все это весьма существенно для твоих будущих интересов. Поэтому, может быть, я смогу тебе быть чем-то полезен? Пока Бейкер говорил на эту тему, Реналс напряженно сидел в кресле, и перед тем, как он ответил, прошло несколько секунд: Не правда ли, странно как-то может получиться, что человек производит на других такое впечатление, о котором он даже и не помышлял. Я лишь могу снова заверить тебя в том, что мои диспуты с Джексоном возможно ты вспомнишь и Горсона - ничего общего не имели с их цветом кожи. Обещаю тебе, что если бы барраканец повел себя настолько же заносчиво, я отреагировал бы абсолютно так же. Однако я сожалею о том, что создал такое впечатление, будто не могу общаться с европейцами - оно полностью ложное - и я вполне понимаю, что должен приложить все усилия, чтобы как можно скорее его исправить. Что касается твоего последнего замечания относительно занятия европейцами главенствующих позиций в течение определенного времени в будущем, то я вполне приемлю подобную ситуацию. Я знаю, что "Кариббиан Боксит" будет продвигать барраканцев вверх, по мере того как опыт последних будет это позволять - как это и было на протяжении уже немалых лет. И, наконец, я хотел бы заверить тебя, Джон, - и мой отец думает так же - что я вполне счастлив на своей работе здесь и надеюсь остаться в компании на многие предстоящие годы. Реналс говорил правдиво, и, хотя не убежденный только что услышанным, Бейкер посчитал невозможным развивать тему дальше и сказал лишь: Хорошо Мэтт, моё впечатление может оказаться неверным, но я хочу напомнить тебе истину одной старой поговорки: "Важно не то, что правда, а то, во что верят. И давай закончим на этом. Но вдруг Бейкер осознал, что "закончить на этом" он не хотел.
Снова он был разочарован тем, что не смог "прорваться" к Реналсу и что ему снова пришлось выслушать открытое отрицание последним существования каких бы то ни было расовых предрассудков в его взглядах. Бейкер уже было настроившийся завершить разговор на этой ноте, решился попробовать еще раз: На минуту возвращаясь к методу "плюсов' и "минусов', о котором я говорил тебе только что - есть еще один плюс, я забыл о нем сказать. Хочу поздравить тебя не только с качеством работы, но и с той способностью, которую ты проявил при преодолении непростой задачи, с которой я как европеец никогда не сталкивался. Ты ведь знаешь, 'Континентал Ор" - типичное коммерческое предприятие, и, причем достаточно крупное - продукт экономической и социальной среды Соединенных Штатов и Западной Европы. Все мои предки воспитывались в этой среде в течение двух-трех последних столетий, поэтому я был приспособлен жить в мире, где коммерция (в том смысле, в каком ее сегодня понимаем) является частью и смыслом существования. Это не оказалось чем-то революционным или новым, неожиданно ворвавшимся в жизнь. В таком случае, - продолжал Бейкер, - ситуация другая, потому что ты и твои предки прожили в этой атмосфере коммерции всего каких-нибудь пятьдесят-шестьдесят лет. Тебе пришлось столкнуться с проблемой воздвижения моста над пропастью, разделяющей, с одной стороны, полвека и двести-триста лет - с другой стороны. Мэтт, снова позволь поздравить тебя - и таких людей, как ты - поздравить еще раз с тем, что вам удалось успешно преодолеть это самое препятствие. Я думаю, именно по этой причине у Барракании и, в частности, у "Кариббиан Боксит", столь блестящая перспектива.
Реналс внимательно слушал и, когда Бейкер кончил, ответил: Ну что же, Джон, еще раз благодарю за то, что ты сказал и со своей стороны я могу только заметить, что мне приятно узнать, что мои личные старания были оценены так высоко. Я надеюсь, скоро все больше людей будут думать так, как ты.
Воцарилась пауза, и в одно мгновение Бэйкер с надеждой подумал, что ему удалось добиться долгожданного "прорыва", но Реналс молча улыбался. Барьер остался нетронутым. Еще минут пять продолжалась оживленная беседа о контрасте между карибским м канадским климатом, а также о том, есть ли у Вест-Индии надежда побить англичан в Пятом Раунде. И только тогда Бэйкер подвел разговор к завершению. Хотя он был по-прежнему далек от того, чтобы узнать

настоящего Реналса, тем не менее, он был рад, что разговор прошел по-дружески и, точнее, закончился на такой отвлеченной ноте.
Впрочем, это чувство продолжалось только до следующего утра. Бейкеру нужно было нанести еще несколько прощальных визитов, и поэтому он приехал к себе в офис значительно позже обычного. Едва он успел сесть за стол, как в комнату вошла секретарь с весьма обеспокоенным выражением лица.
Она быстро заговорила: Утром, придя в офис, я увидела мистера Реналса, уже ожидавшего у двери в мою комнату. Он выглядел очень рассерженным и весьма нетерпеливо сказал, что ему нужно продиктовать мне очень важное письмо, которое должно быть отослано немедленно. Он настолько увлекся, что не мог держаться спокойно и беспрестанно ходил по комнате, что так на него непохоже. Он даже не остался прочесть продиктованный текст. Просто подписал страницу в том тесте, где, как он думал, должно было закончиться письмо. Я разослала копии этой бумаги адресатам, и ваша копия находится среди документов у вас на столе.
Озадаченный с неопределенным тяжелым чувством, Бейкер распечатал конверт с надписью "конфиденциально" и прочел следующее:

От кого: Ассистента Главного Инженера
КОМУ: Главному инженеру компании
14 августа 2002 г.
ОЦЕНКА РАЗГОВОРА, состоявшегося между мистером Бейкером и мистером Реналсом.
Я всегда придерживался правил уважать советы, которые дают старшие по рангу, поэтому после нашей беседы я решил еще раз обдумать главные вопросы и, таким образом, удостоверится в том, что я понял до конца все сказанное на мой счет. Как я вам и обещал, все мои помышления будут направлены на то, чтобы наилучшим образом выполнить ваши рекомендации.
И вот, только когда я спокойно сел дома вчера вечером, чтобы объективно оценить разговор - только тогда для меня стал ясен его главный подтекст. Только тогда на меня снизошло все громадное его содержание. Чем больше я думал над этим, тем больше убеждался, что, наконец, докопался до настоящей истины - и тем в большую ярость я приходил. С той легкостью, какую может позволить английский язык, который я - бедный барраканец - не могу надеяться улавливать до последних тонкостей, вы взяли на себя смелость оскорбить меня (а через меня и каждого барраканца, достойного своей участи), заявив, что наше знание современной жизни насчитывает каких-то полвека, тогда как ваше - 200-300 лет.
А если уж затронуть возможность сравнения вашей материалистической коммерческой среды с духовными ценностями нашей культуры, то вынужден вам сказать, что если большая часть увиденного мною в Лондоне и есть столь восхваляемая вами культура, то я глубоко верю в то, что она никогда не придет в Барраканию. По какому праву вы имеете наглость снисходить до нас? В душе вы все, европейцы, считаете нас варварами, или, как вы говорите между собой, "только что слезшими с деревьев".
Далеко за полночь я обсудил этот вопрос с отцом, и он чувствует такое же омерзение, как и я. Он согласен со мной в том, что в любой компании, чье руководство придерживается ваших взглядов, нет места тому барраканцу, который горд своей культурой и расой - и уж тем более здесь неуместны все эти шумные пропагандистские кампании регионализации и лозунги "Барраканию барраканцам".
Я чувствуя себя опозоренным и преданным, прошу считать это письмо просьбой о моей отставке, которую я хотел бы просить немедленно.
Копии: Директору по производству.
Управляющему Директору.

Вопросы к кейсу:
Каковы были намерения Бейкера в разговоре с Реналсом? Удалось ли ему их достичь или нет?
Был Бейкер встревожен неречевыми сигналами? Что Бейкер и Реналс передавали друг другу неречевыми средствами коммуникации?
Каким Бейкер видел себя, взаимодействуя с впечатлением, которое он формировал в ходе разговора у Реналса?
Какого типа межличностные отношения существовали между Бейкером и Реналсом до описанного разговора? Соответствовал ли характер их разговора характеру их отношений?

Имели бы Бейкер и Реналс возможность что-нибудь предпринять до и после разговора, чтобы улучшить ситуацию?
Как Вы охарактеризовали бы личностные качества Бейкера и Реналса?
Какие ошибки в ощущениях и восприятиях очевидны из содержания ситуации?

Кейс 19 Неэффективная система коммуникаций
(на примере ОАО ВВЗ «Майский»)

Вопрос: Какое управленческое решение Вы бы приняли?
Тип собственности ОАО ВВЗ «Майский» – смешанная российская без участия иностранного капитала. 51% акций принадлежит государству, 49% – в собственности коллектива. В настоящий момент численность всего персонала составляет 331 человек.
За период своего существования вино-водочный завод «Майский» произвел свыше 150 наименований вин и ликероводочных изделий, что является достаточно высоким показателем среди российских лидеров – производителей. В настоящее время завод выпускает около 30 наименований, среди которых 25 наименований – фирменная продукция.
Продукция винно-водочного завода «Майский» считается одной из лучшей по-своему качеству среди своих конкурентов на территории Российской Федерации. Это объясняется тем, что изделия изготавливаются из натуральных ингредиентов и настоев. Проверка качества продукции на вино-водочном заводе «Майский» осуществляется путем случайной выборки из произведенной партии продукции согласно стандартам Российской Федерации.
Анализ деятельности ОАО ВВЗ «Майский» показал, что основной проблемой на ОАО ВВЗ «Майский» является низкая эффективность коммуникаций. Это вызвано целым рядом причин:
1) Недостаточная оснащенность рабочих мест компьютерами, отсутствие электронной почты на предприятии между персоналом усложняет и замедляет обмен информацией на предприятии; нередки случаи потери документов, восстановление которых требует дополнительных затрат времени и сил, порождает конфликтность в коллективе.
2) На предприятии отсутствует система учета рацпредложений, стимулирования разработки ноу-хау, оценки эффективности организации процессов, операций, процедур. В результате у работников отсутствуют стимулы к генерации идей, усложняется поступление информации руководству. В целом тормозится развитие, диктуемое временем.
3) Отсутствие у руководителей знаний, навыков психологии осложняет коммуникации в звене руководитель-подчиненный. Менеджеры недооценивают значимости коммуникаций для успешного развития предприятия.
Для устранения этих причин необходимо:
1) Проанализировать потребности и возможности предприятия в организации эффективной системы компьютерной сети.
2) Создать систему учета идей совершенствования процессов, операций, процедур хода производства; справедливую и нетрудоемкую систему премирования полезных предложений, поддержания активной творческой позиции работников предприятия.
3) Обосновать полезность следующих предложений по представленным проблемам.
Внедрение новых компьютеров и полная оснащенность ими рабочих мест может способствовать совершенствованию обмена информацией в организации. Электронная почта даст возможность работникам направлять письменное сообщение любому человеку в организацию. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Для достижения такого эффекта необходимо приобрести 30 компьютеров примерная цена одного составляет 20 000 рублей, т.е. на приобретение компьютеров предприятию необходимо 600 000 рублей. В связи с тяжелым финансовым положением предприятия в настоящий момент приобретение компьютеров можно провести в рассрочку.
Цель создания системы сбора, учета и премирования предложений – рационализация процессов хода производства, снижение остроты игнорирования идей. На предприятии можно разместить специальные ящики, куда работники могут подавать свои предложения. Полезно было бы развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получали бы возможность получать необходимую информацию. Предприятию целесообразно издавать ежемесячные бюллетени с обзором предложений по улучшению управления, охраны здоровья работников, разработке нового вида продукта, изменений в законодательстве.

Организация периодических обучающих семинаров позволит убедить менеджеров в значимости коммуникаций для повышения эффективности деятельности и достижения конкурентоспособности.

Кейс № 20
Смена руководства

Господин В. Савицкий – президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рисковое производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образование он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложении. В результат за сорок лег он стал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что Савицкий – тот человек, который думает, что без него дело остановится Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров – 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает ег о босса.

Л. Озерова – 43 гола, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрисг-консультант всей корпорации. Она уже довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л Озерова блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский – 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство Последние несколько лет он занимается управлением двух отелей с ресторанами и всех бензоколонок, входящих и корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил сдать дела в течении следующих 2-3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом. Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив во-первых, можно разделить власть и ответственность между отдельными предприятиями, т. е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группа, а во-вторых, можно создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе, в котором те проблемы, которыми занимался сам г-н Савицкий, будут решаться группой людей.

Задание к кейсу. Для принятия групповых решений по данной конкретной ситуации применяется метод модерации. Применение данного метода начинается с того, что всем участникам задается вопрос: «С какими основными проблемами столкнулась Ваша организация?». Для формулировки проблем каждому участнику раздаётся по три карточки, на каждой из которых фиксируются выявленные проблемы. Для заполнения карточек участникам дается 10 минут. Пока участники заполняют карточки, ведущий молчит. После заполнения карточки собираются и перемешиваются для того, чтобы карточки одного автора не находились друг за другом.

На следующем этапе происходит группировка проблем и выделение основных кластеров. Для этого карточки оглашаются по порядку. В случае сомнений при отнесении карточки к определенному кластеру обращаются к её автору. Затем происходит поиск названий выделенным кластерам. Чтобы выделить наиболее актуальные проблемы рассмотренной корпорации, участникам предлагается проранжировать основные кластеры (у каждого участника имеется $N = n/2$ голосов, где n – количество выделенных кластеров). Каждому кластеру может достаться только один голос участника. Наибольшее количество голосов участников говорит об актуальности данной проблемы.

Для принятия решений по выявленным проблемам группа участников разбивается на подгруппы. Каждой подгруппе достается по одной проблеме из наиболее актуальных. Каждому участнику подгруппы определяется одна из управленческих ролей, предлагается для этого использовать классификацию управленческих ролей по Г.Минцбергу (глава, лидер, распространитель информации, распределитель ресурсов, устраняющий нарушения, инициатор, представитель, связующее звено и др.). Для определения общих понятий дается краткая характеристика этих ролей.

Также в помощь командам дается три схемы анализа проблем.

Схемы анализа проблем в проблемно-ситуационной игре при решении кейса

Таблица 1

В чём проявляется проблема?	Что является причиной?	Что может быть сделано?	Какие могут быть препятствия?
Наблюдаемый симптом	Причина 1	Действие 1	1 2 3
	Причина 2	Действие 2	

Таблица 2

Какие аргументы за?	Какие аргументы против?
Что ещё не ясно?	Что необходимо сделать?

Таблица 3

Как должна реализовываться данная функция?	Как это происходит сейчас?
Что необходимо сделать?	Каковы должны быть первые шаги?

Каждая подгруппа выбирает одну из предложенных схем и работает определенное время над своей проблемой. В процессе работы подгруппы готовят презентацию своих решений по проблемам. Тот член подгруппы, который выступает в роли представителя, должен публично выступить с этими решениями. После доклада каждой подгруппы происходит групповая дискуссия по представленным решениям.

3.4. Примерная тематика докладов по курсу

1. Классификация основных этапов развития, концепций и школ управления менеджмента.
2. Управление в Древнем Египте. Вклад египетской цивилизации в развитие управления.
3. Управление в Древней Месопотамии. Вклад цивилизации Древней Месопотамии в науку и практику управления.
4. Управление в Древней Индии. Развитие управленческих идей в Древней Индии.
5. Управление в Древнем Китае. Проблемы управления в концепциях древнекитайских мыслителей.
6. Управление в Древней Греции. Вклад греческой цивилизации в развитие науки управления.
7. Управленческие идеи Древнего Рима.
8. Западноевропейский вклад в науку и практику управления. Экономическое развитие западноевропейской цивилизации в Средневековье и Новом времени.
9. Особенности развития восточной управленческой мысли. Восточный путь формирования государственности и управления.
10. Развитие американских подходов к управлению. Основные элементы американской модели менеджмента.
11. Японский подход к управлению. Основные черты современной японской системы управления.
12. Становление и развитие государственного управления в России.
13. Особенности российской модели управления. Принципы формирования современного российского менеджмента.
14. Менеджмент XXI века.

3.5 ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ТРЕМ РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Представители школы научного менеджмента в качестве основных задач управления называли (несколько вариантов ответа):

а) временной контроль проведения производственных операций
б) максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте
в) поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
г) определение функций и принципов эффективного менеджмента

2. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 250 тыс.руб., затраты на управление составили 900 тыс.руб., а себестоимость продукции 1500 тыс.руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен:

а) 0,1
б) 0,16
в) 6,0
г) 0,6

3. К элементам, составляющим среду прямого воздействия на предприятие, относятся…

а) потребители
б) политика, политические партии
в) поставщики
г) традиции и социальные ценности

4. Согласно теории менеджмента субъективная составляющая управленческого решения может проявляться в следующем:

а) формулирование логических доводов
б) перестраховка, сверхвысокая мотивация
в) предвзятость
г) построение моделей ситуации

5. Согласно теории менеджмента в совокупности методов принятия решений в зависимости от инструментария выделяют следующие группы…

а) политические
б) экономические

в) основанные на интуиции руководителя
г) основанные на «здравом смысле»

6. Экстраполяция, моделирование и экспертные оценки в менеджменте относятся к методам (один вариант ответа)…
а) контроля
б) прогнозирования
в) планирования
г) проектирования

7. Координация всех видов деятельности в организации и установление согласованности в работе всех звеньев относится к группе_____функций управления
а) частных
б) конкретных
в) специфических
г) общих

8. Расположите в правильной последовательности пути повышения эффективности управления…
1) анализ проблем управления
2) совершенствование систем и методов управления
3) улучшение технологического и информационного обеспечения управления
4) переподготовка руководящего состава и рядовых сотрудников организации

9. Разработка теории мотивации является достижением (один вариант ответа)…
а) школы человеческих отношений
б) школы поведенческих наук
в) количественной школы управления
г) классической школы управления

10. Функция _____предполагает принятие решения о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены для достижения этих целей (один вариант ответа)…
а) организации
б) контроля
в) мотивации
г) планирования

11. _____нормы разрабатываются на определенные виды работ и процессов, характерных для предприятий разных отраслей промышленности и осуществляемых на них примерно в одинаковых условиях (один вариант ответа)…
а) межотраслевые
б) общепромышленные
в) отраслевые
г) заводские

12. Функция _____предполагает принятие решения о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены для достижения этих целей (один вариант ответа)…
а) организации
б) контроля
в) мотивации
г) планирования

13. Согласно теории менеджмента руководитель, придерживающийся либерального стиля управления, использует власть, основанную на …(несколько вариантов ответа)…
а) убеждении
б) авторитарности
в) принуждении
г) вознаграждении

14. Соотнесите типы конфликтов и его характеристику.
1. Горизонтальный конфликт.
2. Вертикальный конфликт.
3. Смешанный конфликт.
1) Конфликт, между лицами, находящимися на одном уровне управленческой иерархии
2) Конфликт, в котором задействованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга

3) Конфликт, в котором участвуют лица как равные по должности, так и находящиеся на разных ступенях иерархии управления

15. К элементам, составляющим среду косвенного воздействия на предприятие относятся …(несколько вариантов ответа)

а) конкуренты
б) международные события
в) природно-климатические условия
г) поставщики

16. Кодекс _____- это свод 282 управленческих законов, которые регулировали сделки между людьми, контроль над соблюдением их условий, определялся минимум заработной платы, устанавливалась ответственность исполнителей.

а) Хаммурапи
б) Соломона
в) Сократа

17. Факторами, оказывающими влияние на эффективность принятия управленческого решения, являются …(несколько вариантов ответа)

а) имидж руководителя
б) среда принятия решения
в) полнота информации о проблеме
г) тип организационной структуры

18. К факторам способствующим образованию формальной организации относят …(несколько вариантов ответа)

а) стремление к свободе действий
б) желание совместных действий
в) достижение общей цели
г) способность общаться

19. Согласно теории менеджмента система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти и местного самоуправления по вопросам регулирования трудовых отношений определяется как (один вариант ответа)…

а) социальное партнерство
б) система управления персоналом
в) трудовое законодательство
г) государственная кадровая политика

20. В менеджменте к статистическим методам контроля относят……(несколько вариантов ответа)

а) контроль по альтернативному признаку
б) контрольные карты
в) выборочный приемочный контроль по варьирующим характеристикам
г) диаграмма рассеяния

21. В теории менеджмента под управленческим потенциалом руководителя понимается……(несколько вариантов ответа)

а) способность видеть причины и следствия происходящих событий, умение влиять на их развитие
б) способность осваивать управленческие технологии по ходу деятельности
в) возможность влиять на подчиненных и управлять их поведением
г) совокупность знаний, умений, опыта, позволяющая решать управленческие задачи

22. Соотнесите элементы комплексной системы мотивации труда и их содержание:

1. Стипендиальные программы.
2. Программы организации обучения.
3. Программы медицинского обслуживания.
4. Консультативные службы.

1) выделение средств на покрытие расходов на образование работников
2) покрытие расходов на организацию обучения работников
3) выделение средств на организацию медицинского обслуживания персонала или заключение договоров с медицинскими учреждениями
4) выделение средств на организацию консультативных служб для работников

23. Категорию «функция менеджмента» можно характеризовать (один вариант ответа)…

а) вид деятельности, с помощью которого субъект управления воздействует на управляемый объект

б) регулярную проверку соответствия стратегической установки фирмы имеющимся рыночным возможностям

в) проект реструктуризации организации

г) получение информации, необходимой для диагностики проблем организации

24. Соотнесите преимущества и недостатки конкретного вида организационной структуры:

1. Преимущество функциональной структуры.
2. Недостаток функциональной структуры.
3. Преимущество дивизиональной структуры.
4. Недостаток дивизиональной структуры.

1) рост эффективности за счет специализации деятельности
2) сложности при определении границ власти
3) оперативное реагирование на изменение ситуации
4) трудности координации деятельности элементов

25. Философия управления персоналом в теории менеджмента означает (один вариант ответа)…

а) философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, процесс управления персоналом, процесс управления им с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения

б) совокупность внутриорганизационных принципов, моральных, административных норм и правил взаимоотношения персонала и система ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации

в) выбор крупных целей и постановка научно-технических задач предприятием

г) воспитание у занятых на фирме людей чувства, что они одна семья

26. Если работник развивается профессионально только в рамках одной профессии, например, в области продвижения продукта, его карьера определяется как… (один вариант ответа)…

а) параллельная

б) неспециализированная

в) горизонтальная

г) специализированная

27. Компетенция сотрудника кадровой службы при мотивации персонала подразумевает… (несколько вариантов ответа)…

а) формулирование критериев повышения вознаграждения в зависимости от поведения работника

б) ориентацию всех обучающих мероприятий на достижение корпоративных стандартов, отраженных в компетенциях

в) повышение эффективности обучения и развития сотрудников

г) построение эффективной системы вознаграждения на основе уровня ценности сотрудника для компании

28. Выделение управленческих функций в теории менеджмента является результатом… (один вариант ответа)…

а) горизонтального и вертикального разделения управленческого труда

б) внедрения новых научно-технических процессов

в) снижения информационных потоков между подразделениями

г) интенсификация производственных процессов

28. К группе социально-психологических методов управления относят… (несколько вариантов ответа)…

а) убеждение

б) инструктирование

в) адаптацию

г) распоряжение

29. Определение производственных мощностей производится в ходе разработки… (несколько вариантов ответа)…

а) производственного плана
б) финансового плана
в) плана маркетинга
г) организационного плана

30. При построении системы управления персоналом в организации следует соблюдать принцип специализации, что означает… (несколько вариантов ответа)…
а) разделение труда в системе управления персоналом
б) распределение ответственности за найм функциональных специалистов между руководителями отделов
в) выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени
г) обеспечение устойчивого функционирования системы

31. Согласно теории менеджмента тот факт, что коммуникация служит элементом системы управления, обусловлен способностью коммуникации… (несколько вариантов ответа)…
а) определять состояние системы управления
б) выражать чувства и эмоции
в) оказывать влияние на поведение других членов организации
г) получать или предоставлять информацию о развитии организации

32. К основным составляющим самоменеджмента можно отнести… (несколько вариантов ответа)…
а) сохранение и укрепление здоровья
б) планирование личного времени
в) самостоятельность
г) темперамент

33. В теории менеджмента предъявляются такие требования к осуществлению кадровой работы в организации как (один вариант ответа)…
а) окупаемость
б) емерджентность
в) эргономичность
г) терпимость

34. К функциям, относящимся к компетенции службы персонала организации, относятся…(несколько вариантов ответа)
а) распределение властных полномочий
б) изменение организационной структуры
в) определение потребностей в повышении квалификации персонала
г) обучение персонала

35. Продвижение работника посредством чередования вертикального роста с горизонтальным предусматривает _____карьера (один вариант ответа).
а) ступенчатая
б) горизонтальная
в) специализированная
г) вертикальная

36. Под управленческим решением в теории менеджмента понимается…(один вариант ответа)
а) совокупность критериев для оценки результатов деятельности менеджера
б) итог управленческих преобразований и воздействий
в) единственная альтернатива по разрешению проблемы, которую субъект управления выбран по установленному критерию
г) совокупность альтернатив, которые рассматриваются менеджеров как варианты действий в сложившейся ситуации

37. С точки зрения теории менеджмента сотрудничество как форма разрешения межличностных конфликтов характеризуется…
а) временным принятием решения, основанного на взаимных уступках сторон
б) достижением взаимного согласия сторон при минимальных потерях
в) устойчивым и долгосрочным решением конфликта в пользу всех участников
г) созданием условий для участия в конфликте третьей стороны

38. В _____моделях разработки управленческих решений отсутствует фактор времени, процесс рассматривается в конкретный момент или на фиксированном отрезке времени …(один вариант ответа).

а) динамических
б) детерминированных
в) статистических
г) статических

39. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения:
1) диагностика проблемы
2) определение набора возможных альтернатив
3) доведение информации о решении до исполнителей
4) оценка результатов решения

40. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения:
1) формулировка ограничений и критериев принятия решений
2) определение набора возможных альтернатив
3) доведение информации о решении до исполнителей
4) реализация решения

41. Эффективность управленческого решения может быть измерена...(несколько вариантов ответа)
а) безубыточностью работы предприятия
б) повышение количества социальных благ для работников
в) повышение эффективности работы оборудования
г) достижение организационных целей за счет меньших усилий

42. В менеджменте _____тип построения карьеры означает стремление заниматься любимым делом при наличии комфортных условий труда, определенности в работе без особого желания достигать карьерных вершин, создавать что-то новое и выдающееся.
а) предпринимательский
б) профессиональный
в) корпоративный
г) статический

43. Система управления персоналом включает такой элемент как _____политика предприятия.
а) информационная
б) социальная
в) кадровая
г) финансовая

44. Соотнести элементы системы материальных стимулов и их характеристики
1. Заработная плата.
2. Бонусы.
3. Участие в акционерном капитале.
4. Участие в прибылях предприятия.
1) оплата труда наемного работника
2) разовые выплаты из прибыли организации
3) получение дивидендов от акций организации
4) установление доли прибыли, из которой формируется поощрительный фонд

45. В менеджменте контроль деятельности организации на основе анализа эффективности подразумевает…
а) анализ качества и потребительских свойств товара
б) определение критериев эффективности и системы показателей
в) нормирование результатов деятельности
г) расчет показателей эффективности как отношение результатов и затрат

46. С точки зрения теории менеджмента основной целью кадровой службы в организации на этапе становления является…
а) обучение руководителей, специалистов, рабочих
б) осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника
в) объективная оценка результатов деятельности каждого работника
г) формирование кадрового состава, разработка системы принципов кадровой работы

47. С точки зрения теории менеджмента реорганизация как форма разрешения внутриорганизационных конфликтов основана на …
а) изменение внутренней организационной структуры

б) исключение возможности взаимодействия конфликтующих сторон
в) разъяснении, устранении причин конфликта
г) создании условий для участия в конфликте третьей стороны

48. Соотнесите преимущества и недостатки конкретного вида организационной структуры:
1. Преимущество функциональной структуры.
2. Недостаток функциональной структуры.
3. Преимущество дивизиональной структуры.
4. Недостаток дивизиональной структуры.

1) дифференциация и делегирование полномочий
2) сложность в определении ответственного лица при конфликтных ситуациях
3) наличие перспектив для карьерного роста менеджеров
4) внутренняя конкуренция за ресурсы

49. В процессе реализации управленческой функции _____предполагается использование последовательности взаимозависимых категорий потребности-интересы-мотивы деятельности-действия людей.
а) администрирования
б) мотивации
в) контроля
г) планирования

50. Термин «власть» в теории менеджмента обозначает…
а) манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным
б) наличие неофициальных источников информации в организации
в) возможность влиять на поведение других лиц
г) поведение одного лица, которое вносит изменение в поведение другого

51. _____методы управления включают в себя: кредитование, ценообразование, участие в прибылях и капитале; страхование; установление санкций и дотаций.
а) социальные
б) организационно-распорядительные
в) экономические
г) административные

52. Ситуационный подход к правлению предполагает, что…
а) менеджеру следует определить наилучший способ управления
б) принципы управления не зависят от ситуации и организации
в) основной задачей менеджера является правильная идентификация управленческой ситуации и поиск нужного метода управления
г) использование методов управления зависит от конкретной ситуации

53. Использование символов для описания свойств и характеристик исследуемого объекта или события представляет сущность применения _____модели выработки управленческого решения.
а) математической
б) физической
в) аналоговой
г) эмпирической

54. В теории управленческих решений под термином «цель» понимается…(Цель – выраженное качественно или количественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы)
а) состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели
б) количественная или качественная величина, характеризующая объект управления
…

55. К основным принципам управления по А. Файолю относятся…
а) предоставление полной свободы действий
б) инициатива
в) корпоративный дух

г) жесткое руководство

56. Назовите представителей системного подхода в управлении.
    а) Н.Винер
    б) М.Вебер
    в) Л.Гилберт
    г) А. Маслоу
57. Согласно теории менеджмента к примерам восходящей коммуникации можно отнести…
    а) предложение о совместных действиях
    б) отчет о проведении мероприятия
    в) указания руководителя
    г) объяснительную записку
58. Согласно теории менеджмента наиболее важными составляющими имиджа руководителя являются следующие…
    а) нравственная позиция
    б) амбициозность
    в) прагматизм
    г) профессионализм и компетентность
59. Соотнесите элементы комплексной системы мотивации труда и их характеристики
    1. Культура предприятия.
    2. Система участия работников.
    3. Принципы руководства.
    4. Обслуживание персонала.
    1) система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм
    2) участие работников в распределении общего хозяйственного результата предприятия
    3) предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления
    4) все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы
60. В менеджменте к методам выборочного контроля относят…
    а) использование штрих-кода
    б) контроль по альтернативному признаку
    в) выборочный приемочный контроль по варьирующим характеристикам
    г) контрольные карты
61. При формировании стратегических целей компании, характерны следующие допущения…
    а) цель учитывает изменения внешней среды
    б) цель является общим ориентиром компании
    в) цель частично отражает «слабые» сигналы рынка
    г) цель разрабатывается на срок, превышающий один производственный цикл компании
62. Соотнесите тип организационной структуры и его характеристику:
    1. Функциональная.
    2. Дивизиональная.
    3. Проектная.
    4. Линейно-функциональная
    1) каждый подчиненный имеет несколько руководителей, выполняющих различные функции
    2) в состав структуры входит несколько автономных предприятий и управляющая компания
    3) гибкость, оперативное принятие решения по межфункциональным проблемам, ориентация на новые рынки и технологии
    4) в структуре имеется закрепление связей на основе двойного подчинения – линейному и функциональному руководителю

63. В _____модели разработки управленческих решений ресурсы предприятия выражаются в сочетании с объемами производства, затратами на определенный период, степенью использования ресурсов по их видам

а) динамической
б) статистической
в) матричной
г) сетевой

64. В теории менеджмента эффективность управленческих решений может определяться на основе…

а) характеристики и оценки результативности работы аппарата управления в целом
б) расчета социального эффекта
в) расчета затрат на принятие решения
г) оценки отдельных конкретных управленческих решений

65. Экспертно-консультативная функция, выполняемая руководителем при работе с персоналом, должна заключаться в …

а) распределении функций между сотрудниками служб
б) воспитательном воздействии на сознание сотрудников
в) эффективной организации исполнительской дисциплины
г) создании атмосферы своеобразного психологического климата

66. В практике менеджмента обучение персонала в организации позволяет решать следующие задачи:

а) подготовка персонала к планируемым изменениям
б) повышение эффективности выполнения текущей работы
в) снижение себестоимости продукции
г) повышение конкурентоспособности продукции

67. Коллегиальные управленческие решения согласно теории менеджмента принимает…

а) весь коллектив организации
б) совокупность рабочих организации
в) группа специалистов
г) группа консультантов

68. К принципам управления, сформулированным А. Файолем, относят принципы…

а) единоначалия
б) справедливого вознаграждения
в) единства полномочий и ответственности
г) процессуальной мотивации

69. В соответствии с теорией менеджмента методами обучения персонала на рабочем месте являются…

а) лекции
б) инструктаж
в) наставничество
г) семинары

70. В менеджменте последовательное повышение работника в должности, характеризующееся перемещением на более высокую ступень организационной иерархии, предусматривает _____карьера

а) горизонтальная
б) параллельная
в) вертикальная
г) неспециализированная

71. Параметрами системы планирования на основе предвидения изменений являются…

а) изменения внешней среды сопоставимы с реакцией компании
б) тенденции сохраняются
в) показатели плановых периодов формируются под воздействием факторов прошлых периодов
г) основа определения плановых стратегический анализ

72. Соотнесите формы организации предприятия и их содержание

1. Частное предприятие

2. Полное товарищество
3. Коммандитное товарищество
1) предприятие, имеющее в одном лице учредителя и руководителя
2) объединение, члены которого отвечают по обязательствам всем своим имуществом
3) наряду с одним или несколькими участниками, отвечающими перед кредиторами всем своим имуществом, имеются участники, ответственность которых ограничивается их вкладами

73. Согласно теории менеджмента конкретные или специальные функции управления возникают в результате…
а) невыполнения основных функций управления
б) наложения основных функций управления на специфику объектов управления
в) рассогласованности в реализации основных функций управления
г) принятия нестандартных управленческих решений в конкретной организации

74. В менеджменте инструктирование как метод управления подразумевает…
а) ознакомление работника с трудовым процессом
б) использование собственного примера
в) определенное подавление воли подчиненного
г) определение круга обязанностей работника

75. Соотнесите понятие и его содержание.
1. Мотивация.
2. Мотив.
3. Стимул.
4. Мотивирование.
1) побуждение человека или группы к активной и эффективной деятельности
2) внутреннее побуждение работников к деятельности
3) внешнее побуждение работника к деятельности
4) использование мотивов поведения в управлении деятельностью работников

76. В теории менеджмента к причинам возникновения коммуникационных семантических барьеров относят различия в …
а) образовании у отправителя и получателя информации
б) смысловом значении слов
в) ценностных установках у отправителя и получателя информации
г) каналах коммуникации у отправителя и получателя информации

77. В менеджменте для обеспечения стратегии деятельности компании разрабатываются следующие виды планов…
а) плановая калькуляция
б) план ведения НИОКР
в) маркетинговый план
г) финансовый план

78. Согласно теории менеджмента к примерам неформальной коммуникации можно отнести…
а) приказ о внутреннем распорядке
б) объяснительную записку
в) общение на корпоративном мероприятии
г) слухи

79. С точки зрения теории менеджмента к функциональным последствиям конфликта в организации относят…
а) повышение производительности труда, снижение текучести кадров
б) выявление существующих организационных проблем
в) более эффективное принятие решений в организации
г) повышение степени удовлетворенности работников результатами труда

80. Согласно теории менеджмента понятию «менеджер» в отличие от понятий «предприниматель» и «специалист» соответствуют следующие утверждения…
а) полномочия по принятию управленческих решений в определенной сфере деятельности

б) инициатива организации нового дела, приносящего доход
в) консультативные полномочия в определенной узко специализированной сфере деятельности
г) наличие подчиненных

81. В теории управленческих решений под термином «проблема» понимается…
а) количественная или качественная величина, характеризующая объект управления
б) совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения
в) формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления
г) расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта организационного управления

82. Согласно теории менеджмента сторонами трудовых отношений являются работник и …
а) профсоюз предприятия
б) органы местного самоуправления
в) акционеры предприятия
г) работодатель

83. К экономическим методам управления относят:
а) беседы с сотрудниками по поводу удовлетворенности уровнем оплаты труда
б) прогрессивную систему оплаты труда
в) приказ о внутреннем распорядке
г) премирование по результатам работы за год

84. В практике менеджмента формирование имиджа руководителя может происходить …
а) стихийно
б) целенаправленно
в) ситуационно
г) периодически

85. С точки зрения теории менеджмента исследование неформальных групп в управлении было начато …
а) Г. Эмерсоном
б) Э.Мейо
в) Ф. Тейлором
г) А. Файолем

86. Система управления персоналом включает такой элемент как _____политика предприятия
а) информационная
б) кадровая
в) социальная
г) финансовая

87. Управленческие решения по временному горизонту бывают …
а) только оперативные
б) только тактические и стратегические
в) оперативные, тактические и стратегические
г) только оперативные и тактические

88. Согласно теории менеджмента на эффективность разработки управленческих решений оказывают влияние следующие организационные факторы …
а) наличие ресурсов
б) мотивы руководства
в) применяемые информационные технологии
г) личные цели сотрудника

89. Социально-психологические методы управления включают...(один вариант ответа):
а) делегирование полномочия
б) разработку системы оплаты труда
в) формирование оптимальной структуры
г) формирование организационной культуры

90. Экстрополяция, моделирование и экспертные оценки в менеджменте относятся к методам...(один вариант ответа):

а) контроля

б) прогнозирования

в) проектирование

г) планирования

91. Процесс разработки и внедрения системы управления организацией включает ...(несколько вариантов ответа):

а) внедрение

б) предпроектную подготовку

в) проектирование

92. Самым значительным открытием _____стало обнаружение источников удовлетворения работников трудом во внеэкономической сфере, а также их привязка к результатам труда, а не к финансовому вознаграждению:

а) М.П. Фоллет

б) А. Маслоу

в) Э. Мэйо

93. При формировании последовательных действий в процедуре принятия управленческого решения под этапом "идентификация проблемы" понимается... (один вариант ответа):

а) выбор единственной альтернативы

б) анализ отклонений от нормативных значений

в) описание проблемной ситуации

г) формирование перечня альтернатив

94. В теории и практике менеджмента к слабоструктированным относят следующие решения(несколько вариантов ответа):

а)начисление оплаты труда

б)составление бухгалтерских отчетов

в)выход на новый рынок сбыта

г)совершенствование системы стимулирования персонала

95. Согласно теории принятия управленческих решений модель ограниченной рациональности характеризуют следующие утверждения... (несколько вариантов ответа):

а)поиск оптимального решения не предполагается

б)достигается оптимальный результат при рациональных затратах

в)достигается неплохой результат и минимальные затраты на его достижение

г)находят оптимальное решение при ограниченной информации

96. Расположите в правильной последовательности пути повышения эффективности управления:

2)совершенствование систем и методов управления

4) переподготовка руководящего состава и рядовых сотрудников предприятия

1) анализ проблем управления

3)улучшение технологического и информационного обеспечения управления

97. _____методы управления ориентированы на такие мотивы поведения,как осознанная необходимость дисциплины труда,чувство долга,стемление человека трудится в определенной организации,культура трудовой деятельности.

а)экономические

б)психологические

в)административные

г)социальные

98. Содержание задания на оргпроектирование системы управления включает...:

а)концептуальное обоснование проекта

б)исходный документ для разработки проекта совершенствования системы управления организацией

в)описание бизнес-процессов организации

г)распоряжение вышестоящего руководителя

99. "Первой леди менеджмента", положившей начало менеджменту персонала считается...

а)Л.Гилбрет

б)Дж.Вудворд

в)Ф.Гилбрет

г)М.П.Фоллет

100. В менеджменте к психологическим факторам формирования имиджа относят...
а)тип коммуникационных связей
б)стиль управления
в)тип организационной структуры управления
г)темперамент

101. В теории менеджмента к общим правилам построения эффективных организационных коммуникаций относят следующие из ниженазванных...
а) закрытости
б) активного и конструктивного слушания
в) собственной правоты
г) конкретности

102. Соотнесите вид критического замечания и приведенный пример

1."Похвала-критика"	а) "Сейчас не получилось, в следующий раз получится"
2."Подбадривающая критика"	б) "Работа сделана хорошо, но только не для этого случая"
3."Критика-самопереживания"	в) "Я хорошо вас понимаю, но поймите и вы меня, интересы дела..."

103. В менеджменте согласно межличностному подходу к разрешению конфликтов Блейка-Моутона,принуждение – это...(один вариант ответа):

а)избегание возникновения конфликта
б)попытка одного из конфликтующих заставить принять свою точку зрения любой ценой
в)позиция,согласно которой проблему не стоит рассматривать в силу ее несущественности
г)принятие точки зрения другой стороной, но лишь до некоторой степени

104. В менеджменте к нисходящим организационным коммуникациям относится(-сятся) ... :
а)информация о вознаграждении по результатам деятельности сотрудников
б)жалобы;
в)предложения по улучшению
г)финансовая информация

105. Соотнесите подходы к власти и их характеристики

1.Правовой подход	г)власть-это право распоряжаться объектом собственности
2.Экономический подход	в)власть-это способность хозяйствующего субъекта использовать в своих интересах ограниченные ресурсы
3.Политологический подход	а)власть-это объект борьбы разных групп общества и результат этой борьбы
4.Социологический подход	б)власть-это результат общественного взаимодействия, когда одна из сторон подчинять, а другая согласна подчиняться

106. В практике менеджмента причины тотальной загруженности менеджера могут заключатся в ...(один вариант ответа):
а)отсутствии самоменеджмента
б)делегировании полномочий
в)длительных, неспланированных телефонных переговорах
г)снижении нормы управляемости

107. В теории менеджмента под _____понимается передача задач управления и полномочий

лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение на основе использования полученных полномочий.

а) "маятником концентрации"
б) делегированием
в) децентрализацией
г) централизацией

108. С точки зрения менеджмента власть, основанная на принуждении, обычно использует...

а)моральную мотивацию
б) адаптапцию
в)материальную мотивацию
г)жесткий контроль

109. К методам прогнозирования в теории менеджмента относятся...

а) неформальные
б) качественные
в) количественные
г) формальные

110. К недостаткам функциональных структур относятся...

а)наличие узкоспециализированных подразделений
б)возможность привлечения высококвалифицированных специалистов
в)трудность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей
г)возможность получения противоречивых указаний исполнителями

111. В соответствии с теорией менеджмента основными этапами принятия управленческих решений являются...

а)выявление и анализ проблемы
б)контроль ситуации
в)разработка вариантов и выбор решения
г)корректирующие действия

112. С точки зрения менеджмента метод _____в разработке управленческого решения основан на выработке творческих идей путем постановки автора идеи на место участника проблемы.

а) эмпатин
б)ключевых вопросов
в) симпозиума
г) синергии

113. Примерами _____управленческих решений являются правила безопасности, инструкции на случай аварии, пожаров и других стрессовых ситуаций.

а)алгоритмических
б)контурных
в)структированных
г)новаторских

114. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения,если в результате его реализации чистая прибыль выросла на 500 тыс.руб.,затраты на принятие и реализацию решения составили 150 тыс.руб. капитальные расходы -350 тыс.руб?

а) 3,33
б) 0,4
в)1,43
г) 1,0

115. В теории менеджмента к основным направлениям кадровой политики организации относят...(несколько вариантов ответа)

а)планирование и маркетинг персонала
б)найм и учет персонала
в)самоменеджмент руководителя организации
г)развитие оргструктуры управления

116. Подсистема кадровой службы, занимающаяся управлением трудовыми отношениями, осуществляет в организации такие функции, как...(один вариант ответа):

а)организация найма персонала
б)управление производственными конфликтами и стрессами

в)планирование фонда оплаты труда в организации
г)анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений

117. К принципам построение системы управления персоналом НЕ относится принцип...(один вариант ответа)
а)децентрализации
б)оптимальности
в)согласованности
г)устойчивости
118. С точки зрения теории менеджмента для создания эффективной системы управления карьерой сотрудника в организации необходима взаимосвязь подсистем...(один вариант ответа)
а)найма и учета персонала
б) исполнителей, работ и информационного обеспечения
в)информационного обеспечения и финансов
г)снабжении и сбыта продукции
119. В менеджменте тезис о том, что труд для людей - это естественная потребность, соответствует теории...(один вариант ответа)
а)x
б)f
в)z
г)y
120. Делегирование полномочий в теории менеджмента характеризуется...(несколько вариантов ответа)
а)ростом ответственности менеджеров нижнего звена иерархической структуры управления
б)передачей властных полномочий на более низкий уровень иерархической структуры управления
в)ростом ответственности менеджеров высшего звена иерархической структуры управления
г)передачей властных полномочий на более высокий уровень иерархической структуры управления
121. В менеджменте дивизиональное деление организационной структуры основывается на таких принципах как...(несколько вариантов ответа)
а)потребительский
б)географический
в)политический
г)продуктовый
122. К социально-психологическим методам управления относятся...(несколько вариантов ответа)
а)приказ о выполнении задания
б)выговор за плохо выполненную работу
в)формирование морально-психологического климата в коллективе
г)доброжелательный тон беседы руководителя с подчиненными
123. Согласно теории менеджмента экспертная власть основана на том, что...(несколько вариантов ответа)
а)исполнитель верит в то, что руководитель имеет возможность продвинуть его по карьерной лестнице
б)руководитель обладает специальными знаниями
в)решение исполнителя подчиниться является сознательными и логичными
г)исполнитель верит, что руководитель может наказывать
124. В практике менеджмента для повышения эффективности коммуникаций в организации рекомендуют...(несколько вариантов ответа)
а) ускоренное развитие неформальных каналов связи
б) увеличение интенсивности информационных потоков и объемов данных
в) применение современных информационных технологий
г) создание системы обратной связи
125. Соотнесите следующие виды отношений, согласно теории трансактного анализа Э.Берна

1.Я в порядке = ты в порядке	г)отношения равенства

2.Я в порядке > ты не в порядке	а)отношения унижения
3.Я не в порядке < ты в порядке	б)отношения превосходства

126. Умение управлять собой, рациональная организация процесса управления в целях оптимизации использования ресурса времени, в менеджменте называется термином...

а) "функция управления"

б) "самоменеджмент"

в) "имидж менеджера"

г) "метод управления"

127. _____методы управления ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности.

а) психологические

б) административные

в) социальные

г) экономические

128. К факторам способствующим образованию формальной организации относятся...

а) способность общаться

б) желание совместных действий

в) достижение общей цели

г) стремление к свободе действий

129. Согласно теории менеджмента цели организации должны соответствовать требованию (-ям)

а) статичности

б) соответствия конкретной ситуации

в) сложности

г) конкретности и измеримости

130. Представители школы научного менеджмента в качестве основных задач исследования называли...(несколько вариантов ответа)

а) определение функции и принципов эффективного менеджмента

б) временной контроль проведения производственных операций

в) поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации

г) максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте

131. Процесс определения направления развития организации и разработки практических мер для достижения целей организации в менеджменте называется...(один вариант ответа)

а) прогнозированием

в) футурологией

в) планированием

г) проектированием

132. _____цели организации определяют ее общее назначение, декларируются в "Уставе" или "Положении об организации", а также публично заявляются руководителем.

а) операционные

б) оперативные

в) стабилизационные

г) официальные

133. К характеристикам, относящимся к теории мотивации Ф. Герцберга, относятся...(несколько вариантов ответа)

а) деление потребностей работника на две группы: мотивирующие и гигиенические

б) удовлетворение гигиенических потребностей не мотивирует людей на выполнение работы

в) концепция мотивации, согласно которой люди определяют соотношение вознаграждения и затраченных усилий

г) концепция мотиваций, построенная на базе иерархии потребностей:первичных и вторичных

134. Преимуществами матричной структуры управления в теории менеджмента являются...(несколько вариантов ответа)

а)улучшения использования интеллектуальных ресурсов

б)усиление управленческой вертикали

в)гибкость и адаптивность

г)упрощение управленческих коммуникаций

135. С точки зрения менеджмента _____определяет мотивационную направленность методов управления.

а)совокупность потребностей людей, побуждающих их к совместной деятельности

б)способность руководителей воздействовать на подчиненных

в)совокупность потребностей людей, побуждающих их к обособленной деятельности

г)стремление работников организации к автономии деятельности

136. Деятельность по формированию структуры организации и обеспечению всем необходимым для ее нормальной работы относится к группе _____функции управления.

а)частных

б)доминирующих

в)общих

г)специальных

Количество заданий	**Блок 1.**	**Блок 2.**	**Блок 3.**	**Контролируемые компетенции**
	40	**59**	**34**	ОК-2, ОПК-2, ПК-1

Количество верных ответов:

- ***120-136 - оценка «отлично»*** (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно использовать углубленные знания; наибольшее количество верных ответов);
- ***90-119 – оценка «хорошо» (***частичное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания);
- ***60-89 – оценка «удовлетворительно» (***обнаруживший знание основного учебно–программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);
- ***менее 60 – оценка «*****неудовлетворительно»** (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)

Дисциплина Б1.О.03.03 «Теория и история менеджмента»
(шифр и наименование дисциплины**)**

№ задания	Содержание задания	Ключ к ответу	Наименование темы РПД	Семестр
УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности				
1.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Что из перечисленного относится к функциям менеджмента согласно школе административного управления (А. Файоль)? А) Маркетинг и сбыт Б) Предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль В) Мотивация и стимулирование Г) Исследования и разработки	**Б**	История управленческой мысли	1
2.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Какое управленческое решение является наиболее экономически обоснованным в условиях ограниченности бюджетных средств при закупке для государственных нужд? А) Закупка у единственного поставщика по максимальной цене Б) Проведение открытого конкурса для выбора наилучшего соотношения цены и качества В) Закупка товара только по минимальной цене без учета качества Г) Прямое заключение контракта с известной компанией	**Б**	Теория организации	1
3.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Какой из перечисленных факторов производства, согласно теории менеджмента, требует наиболее тщательного экономического анализа при принятии решения об автоматизации производства? А) Соотношение затрат на оборудование и фонда оплаты труда Б) Цвет нового оборудования В) Личные предпочтения руководителя Г) График отпусков сотрудников	**А**	Теория организации	1
4.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Принцип «невидимой руки рынка» А. Смита предполагает, что экономические решения индивидов в итоге приводят: А) К монополизации рынка Б) К пользе для всего общества без специального намерения индивида В) К обязательному банкротству слабых игроков Г) К усилению роли государства	**Б**	История управленческой мысли	1

№ задания	Содержание задания	Ключ к ответу	Наименование темы РПД	Семестр
5.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Что является главным критерием экономической эффективности управления государственными финансами? А) Освоение выделенных бюджетных средств в полном объеме к концу года Б) Достижение заданных социально-экономических показателей при оптимальных затратах В) Количество изданных распорядительных документов Г) Численность аппарата управления	**Б**	Теория организации	1
6.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Согласно теории мотивации, какой фактор (по Ф. Герцбергу) относится к «гигиеническим» и, при его отсутствии, ведет к неудовлетворенности, но сам по себе не мотивирует? А) Признание заслуг Б) Условия труда В) Возможность карьерного роста Г) Интересное содержание работы	**Б**	История управленческой мысли	1
7.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** В модели стратегического менеджмента матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) помогает принимать экономические решения на основе анализа: А) Темпов роста рынка и относительной доли рынка Б) Ликвидности и рентабельности В) Конкурентоспособности и стадии жизненного цикла товара Г) Финансовых рисков	**А**	История управленческой мысли	1
8.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Какой тип экономической системы характеризуется директивным планированием и централизованным установлением цен, что напрямую влияло на методы управления в СССР? А) Рыночная экономика Б) Традиционная экономика В) Административно-командная экономика Г) Смешанная экономика	**В**	История управленческой мысли	1
9.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Эффект масштаба производства означает, что: А) С ростом объема производства затраты на единицу продукции снижаются Б) С ростом объема производства прибыль всегда падает В) Управлять крупным предприятием легче, чем мелким Г) Затраты на единицу продукции растут пропорционально объему	**А**	Теория организации	1

№ задания	Содержание задания	Ключ к ответу	Наименование темы РПД	Семестр
10.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Что из перечисленного является примером проявления закона убывающей отдачи в управлении? А) Увеличение числа контролеров сначала повышает дисциплину, но затем начинает мешать работе Б) Внедрение новой техники всегда повышает производительность В) Увеличение зарплаты всегда пропорционально повышает мотивацию Г) Укрупнение отдела всегда улучшает коммуникацию	**А**	Теория организации	1
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений				
11.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Что является первым этапом планирования для достижения любой управленческой цели? А) Распределение премии Б) Формулировка миссии и постановка конкретных целей (SMART) В) Подбор персонала Г) Закупка оборудования	**Б**	Теория организации	1
12.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Выберите вариант, который наилучшим образом описывает метод «дерево целей»: А) Список сотрудников, которым нужно выдать премию Б) Структурирование общей цели на подцели и задачи, расположенные по иерархии В) График работы отдела на месяц Г) Схема подчинения в организации	**Б**	Теория организации	1
13.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** При разработке плана мероприятий по благоустройству парка (цель поставлена) юрист в команде проекта должен: А) Оценить соответствие планируемых работ Земельному кодексу и местным нормативам Б) Найти самого дешевого подрядчика В) Нарисовать дизайн-проект клумб Г) Составить график полива растений	**А**	Теория организации	1
14.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** К какому виду ограничений (ресурсов) относится лимит времени, отпущенный на выполнение государственного задания? А) Информационные Б) Временные В) Кадровые Г) Технологические	**Б**	Теория организации	1
15.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:**	**Б**	Теория организации	1

№ задания	Содержание задания	Ключ к ответу	Наименование темы РПД	Семестр
	Какой метод принятия решений в рамках действующих норм является оптимальным, если необходимо выбрать один из трех вариантов закупки автомобиля для нужд учреждения, соответствующих техническому заданию? А) Назначить ответственного методом «тыка» Б) Провести конкурс и выбрать предложение с минимальной ценой, соответствующее требованиям В) Купить самый дорогой автомобиль Г) Отказаться от закупки			
16.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Что включает в себя понятие «оптимальный способ решения» задачи? А) Самый быстрый способ, даже если он нарушает закон Б) Способ, который требует меньше всего усилий от руководителя В) Способ, который обеспечивает наилучшее достижение цели при соблюдении имеющихся ограничений (правовых, ресурсных) Г) Самый дорогой и престижный способ	**В**	Теория организации	1
17.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Действие какого правового акта является основным ограничителем при определении штатной численности государственных служащих? А) Трудовой кодекс РФ и Указ Президента/Закон субъекта РФ о предельной численности Б) Учебник по менеджменту В) Локальный акт соседней организации Г) Устав политической партии	**А**	Теория организации	1
18.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Согласно теории менеджмента, что означает делегирование полномочий в контексте решения задач? А) Передачу части задач и прав на их решение подчиненному с принятием ответственности за результат Б) Полный отказ руководителя от ответственности В) Выполнение всех задач лично руководителем Г) Перекладывание вины за провал на подчиненных	**А**	Теория организации	1
19.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** При возникновении конфликта интересов на государственной службе служащий обязан: А) Принять сторону, которая предложит больше денег Б) Проигнорировать конфликт В) Уведомить представителя нанимателя (работодателя) и принять меры по его урегулированию	**В**	Организационное поведение	1

№ задания	Содержание задания	Ключ к ответу	Наименование темы РПД	Семестр
	Г) Уволиться по собственному желанию			
20.	**Прочитайте текст вопроса и выберите правильный ответ:** Какой инструмент сетевого планирования используется для определения оптимальной последовательности задач и критического пути проекта по достижению цели? А) Штатное расписание Б) График Ганта или сетевой график В) Должностная инструкция Г) Бухгалтерский баланс	**Б**	Теория организации	1

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

Учебная дисциплина формирует компетенции в соответствии с табл. 2, процедура оценивания представлена в табл. 3 и реализуется поэтапно:

1-й этап процедуры оценивания: оценивание уровня достижения каждого из запланированных результатов обучения – дескрипторов (знаний, умений, владений) в соответствии со шкалами и критериями, установленными картами компетенций ОПОП (Приложения 1-4 ОПОП). Экспертной оценке преподавателя подлежит сформированность отдельных дескрипторов, для оценивания которых предназначена данная оценочная процедура текущего контроля и промежуточной аттестации согласно матрице соответствия оценочных средств результатам обучения (табл.2).

2-й этап процедуры оценивания: интегральная оценка достижения обучающимся запланированных результатов обучения по итогам отдельных видов текущего контроля и промежуточной аттестации.

Таблица 3

Характеристика процедур текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

№	Наименование оценочного средства	Периодичность и способ проведения процедуры оценивания	Методы оценивания	Виды выставляемых оценок	Способ учета индивидуальных достижений обучающихся
1.	Экзамен	раз в семестр, по окончании изучения дисциплины	экспертный	по пятибалльной шкале	ведомость, зачетная книжка и учебная карточка, портфолио
2.	Устный опрос	систематически на практических занятиях (устно)	экспертный, групповая оценка	по пятибалльной шкале	журнал учета успеваемости
3.	Кейс-задания	пеориодическина занятиях	экспертный, групповая оценка	по пятибалльной шкале	журнал учета успеваемости
4.	Глоссарий	2 раза по окончании изучения раздела 1.2 (письменно)	Экспертный	Зачет/незачет	рабочая книжка преподавателя
5.	Тест	Итоговый в конце семестра, также три раза в семестр по плану изучения дисциплины, письменно	экспертный	по пятибалльной шкале	журнал учета успеваемости

Шкала и процедура оценивания сформированности компетенций

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить уровень освоения материала обучающимися. Критерии оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) представлены в карте компетенции ОПОП.

Форма оценки знаний: оценка - 5 «отлично»; 4 «хорошо»; 3 «удовлетворительно»; 2 «неудовлетворительно». Возможно использование балльно-рейтинговой оценки.

Шкала оценивания:

«Отлично» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций 80% более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно»: студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно выполнить расчеты

повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций;

«Хорошо» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций на 60% и более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно», допускается оценка «удовлетворительно»: обучающийся показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно выполнить расчеты, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций;

«Удовлетворительно» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций 40% и более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: обучающийся показал знание основных положений фактического материала, умение с помощью преподавателя выполнить расчеты из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой;

«Неудовлетворительно» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций менее чем 40% (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя выполнить расчеты из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Соответствие систем оценок критериям оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) представлено в табл. 4.

Таблица 4

Интегральная оценка

Критерии	Традиционная оценка	Балльно-рейтинговая оценка
5	5	95 - 100
5 и 4		86-94
4	4	69-85
4 и 3		61-68
3 и 2	3	51-60
2	2	31-50
		0-30

Обучающиеся обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем. Обучающиеся, набравшие <51 баллов в течение семестра не допускаются к промежуточной аттестации.