

Министерство образования Московской области

Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Государственный гуманитарно-технологический университет»

Информация о владельце:

ФИО: Егорова Галина Викторовна

Должность: Проректор по учебной работе

Дата подписания: 04.10.2023 13:33:53

Уникальный программный ключ:

4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор



26 июня 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.О.08 Теория управления**

**Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) программы**

**Правовое регулирование в государственном и муниципальном управлении**

**Квалификация выпускника Бакалавр**

**Форма обучения - очно-заочная**

2023г.

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана 38.03.04 Государственное и муниципальное управление по профилю «Правовое регулирование в государственном и муниципальном управлении» (очно-заочная форма обучения) 2023 года начала подготовки.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**2.1 Целью** освоения дисциплины «Теория управления» является формирование у студентов компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, формирование у студентов комплекса знаний по теории управления и организации, умений применять инструменты управления в практической деятельности.

### 2.2 Задачами курса являются:

- сбор и классификационно-методическая обработка информации об имеющихся социально-экономических, организационно-управленческих процессах и тенденциях,
- выработать у студентов навыки для участия в развитии системы планирования профессиональной деятельности;
- формирование базы знаний для участия в разработке и реализации управленческих решений в некоммерческих и коммерческих организациях.

### 2.3 Знания и умения обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

| В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:  | Коды формируемых компетенций |
|---|------------------------------|
| <b>Универсальные компетенции (УК):</b>  |                              |
| Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений  | <b>УК-2</b>                  |
| <b>Общепрофессиональные компетенции (ОПК):</b>  |                              |
| Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов; | <b>ОПК-2</b>                 |

### Индикаторы достижения компетенций

| Этап (уровень) освоения компетенции   | Наименование индикатора достижения компетенции   |
|---|--|
| УК-2.<br>Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений | УК-2.1 <b>Знает:</b> юридические основания и правовые нормы, предъявляемые к способам решения профессиональных задач и для оценки результатов решения задач;<br>УК-2.2 <b>Умеет:</b> проверять и анализировать профессиональную документацию;<br>выбирать оптимальные способы решения профессиональных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.<br>УК-2.3 <b>Владеет:</b> правовыми нормами реализации профессиональной деятельности. |

| Этап (уровень) освоения компетенции  | Наименование индикатора достижения компетенции   |
|--|--|
| ОПК-2.<br>Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | ОПК-2.1 Знает: основные принципы разработки и структуру управленческих решений; основные аспекты разработки и реализации государственных и муниципальных программ на основе анализа социально-экономических процессов;<br><br>ОПК-2.2 Умеет: разрабатывать содержание, инструментарий оценки результативности государственных и муниципальных программ;<br><br>ОПК-2.3 Владеет: навыками реализации управленческих решений, мер регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорной функции. |

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Теория управления» относится к обязательной части Б1.О.08.

Дисциплины, для изучения которых необходимы знания данного курса:

Стратегический менеджмент

Основы управления персоналом

Производственная практика: организационно-управленческая практика

Производственная практика: преддипломная практика

Знания в рамках дисциплины необходимы для подготовки и защиты выпускной квалификационной работы.

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| Название разделов (модулей) и тем  | Семестр  | Виды учебных занятий |  |               | Сам. работа | Промежуточная аттестация |               |
|--|----------|----------------------|--|---------------|-------------|--------------------------|---------------|
|  |          | Контактная работа    |  |               |             |                          |               |
|  |          | Лекции               |  | Практ. занят. |             |                          |               |
|  |          | <b>12</b>            |  | <b>18</b>     | <b>78</b>   |                          | Экзамен<br>36 |
| <b>Модуль 1. Теоретические основы управления социально-экономическими системами.</b> | <b>2</b> | <b>8</b>             |  | <b>14</b>     | <b>20</b>   |                          |               |
| Тема 1. Предмет, сущность и содержание теории управления.                            | 2        | 2                    |  | 4             | 6           |                          |               |
| Тема 2. Эволюция управленческой  | 2        | 2                    |  | 4             | 6           |                          |               |

|   |          |          |  |          |           |  |    |
|---|----------|----------|--|----------|-----------|--|----|
| мысли.  |          |          |  |          |           |  |    |
| Тема 3.<br>Внутренняя и<br>внешняя среда<br>управления.   | 2        | 4        |  | 6        | 8         |  |    |
| <b>Модуль 2.<br/>Методологиче-<br/>ские аспекты<br/>управления.</b>   | <b>2</b> | <b>4</b> |  | <b>4</b> | <b>22</b> |  |    |
| Тема 4. Функции<br>управления. Це-<br>леполагание в<br>управлении.  | 2        | 2        |  | 2        | 10        |  |    |
| Тема 5. Методо-<br>логия и методы<br>управления. За-<br>коны функцио-<br>нирования и раз-<br>вития организа-<br>ции | 2        | 2        |  | 2        | 12        |  |    |
| Промежуточная<br>аттестация:<br>Экзамен   | 2        |          |  |          |           |  | 36 |
| Курсовая работа   | 2        |          |  |          | 36        |  |    |

### Содержание дисциплины структурированное по темам (разделам)

#### Лекционные занятия

#### **Модуль 1. Теоретические основы управления социально-экономическими системами.**

##### **Тема 1. Предмет, сущность и содержание теории управления.**

Основной понятийно-категориальный аппарат теории управления. Специфика управления конкретными элементами социально-экономических процессов.

Принципы управления. Сущность и функции управления. Управление социально-экономическими системами. Предмет науки управления. Технологии и методы управления. Тенденции развития практики управления. Объекты и субъекты управления. Кольцо управления.

Основные функции управления и их взаимосвязь. Методы управления: административные, экономические, социально-психологические.

Тенденции развития управления на современном этапе. Введение. Понятие организации, ее сущность. Смыслы понятия «организация». Эволюция взглядов на сущность организации. (Ф. Тейлор, А.Файоль, Э.Мэйо и др.) Признаки организации. Типология организаций и ее структуры. Типы организаций по видам собственности; по соотношению «личность-общество»: по отношению с клиентами; по направлениям деятельности.

##### **Тема 2. Эволюция управленческой мысли.**

Модель управления как форма эволюции управленческой мысли. Модель управления. Классификация основных моделей управления по различным признакам.

Условия формирования российской модели управления. Зарубежные модели управления.

Базовые модели управления. Две полярные концепции: Теория Х и Теория У. Их основные черты. Основы теории Х - механизм принуждения. Теория У и Z. Американская модель «А». Японская модель «Я». Основные черты модели «Я». Принцип «единая семья – единая команда». Пять принципов работы – «Пять С». Проблемы выбора моделей управления.

##### **Тема 3. Внутренняя и внешняя среда управления.**

Структура среды управления. Внешняя среда организации. Элементы внешней среды (органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие органи-

зации, международные организации, научные и образовательные организации). Макро- и микросреда. Среда прямого воздействия Составляющие микросреды. Организационные структуры. Типы организационных систем.

Внутренняя среда управления как совокупность характеристик организации. Организационная культура. Стили управления. Составляющие имиджа. Структура внешней среды организации. Управленческие технологии оценки внешней и внутренней среды. PEST-анализ. SWOT-анализ.

## **Модуль 2. Практика управления процессами.**

### **Тема 4. Функции управления. Целеполагание в управлении.**

Сущность и объективные предпосылки развития функций управления. Центральное место категории «функции управления» в управленческом процессе. Адам Смит о величайшем прогрессе разделении труда. Определение функций управления по Анри Файолю и по американской школе управления. Основные функции управления в Российской школе управления. Эволюция функций управления в исторической ретроспективе. Общие критерии классификаций функций управления. Перечень современных функций управления. Содержание функций управления. Понятие и классификация целей. Требования и принципы целеполагания. Дерево целей как метод целеполагания.

### **Тема 5. Методология и методы управления. Законы функционирования и развития организации**

Методология управления и ее компоненты. Методология управления – логическая схема управленческой деятельности. Классификация подходов по различным признакам. Приоритеты, ориентиры, критерии, альтернативы.

Принципы выбора, средства управления. Понятие методов управления. Классификация методов управления по различным критериям. Понятие закона организации. Закон синергии и композиции. Закон дополнения. Закон сохранения пропорциональности. Закон самосохранения и онтогенеза. Закон информированности. Этапы развития организации. Характеристика этапов в соответствии с реализации законов организационного развития.

## **Практические занятия**

### **Модуль 1. Теоретические основы управления социально-экономическими процессами.**

#### **Практическое занятие 1.**

##### **Тема 1. Предмет, сущность и содержание теории управления.**

**Учебные цели:** рассмотреть и изучить теоретические основы менеджмента

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Управление

Менеджмент.

Общий менеджмент

Специальный менеджмент.

Современная целостная теория менеджмента.

Модели управления.

Тенденции развития современного менеджмента.

#### **Практическое занятие 2.**

##### **Тема 2. Эволюция управленческой мысли.**

**Учебные цели:** изучить процесс эволюции в России и западных странах

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Японская модель «Я».

Принцип «единая семья – единая команда».

Пять принципов работы – «Пять С».

#### **Практическое занятие 3.**

##### **Тема 3. Внутренняя и внешняя среда управления.**

**Учебные цели:** рассмотреть элементы внешней и внутренней среды организации и методы их оценки

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Внутренняя среда управления.

Имидж организации.

Составляющие имиджа.

Управленческие технологии оценки внешней и внутренней среды.

PEST-анализ.

SWOT-анализ.

## **Модуль 2. Практика управления процессами.**

#### **Практическое занятие 4.**

##### **Тема 4. Функции управления.**

**Учебные цели:** рассмотреть функции управления.

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Целеполагание в управлении.

Понятие и классификация целей.

Требования целеполагания.

Принципы целеполагания.

Дерево целей.

#### **Практическое занятие 5.**

##### **Тема 5. Методология и методы управления. Законы функционирования и развития организации**

**Учебные цели:** рассмотреть методы управления.

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Приоритеты управления.

Ориентиры управления.

Критерии качества управления.

Альтернативы.

### **5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

В современных условиях востребованными качествами на рынке труда являются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, деловитость, способность быстро и оперативно приспособиться к изменяющейся конъюнктуре рынка. Именно эти профессионально значимые и социально важные качества, столь необходимые теперь профессионалу, должны быть развиты в процессе обучения, в том числе, в ходе внеаудиторной самостоятельной работы студентов.

Рекомендуемые средства, методы обучения, способы учебной деятельности, применение которых для освоения конкретных модулей рабочей программы наиболее эффективно:

- обучение теоретическому материалу рекомендуется основывать на основной и дополнительной литературе, изданных типографским или электронным способом конспектах лекций; рекомендуется в начале семестра ознакомить студентов с программой дисциплины, перечнем теоретических вопросов для текущего промежуточного и итогового контроля знаний, что ориентирует и поощрит студентов к активной самостоятельной работе;

- на практических занятиях закрепляются и уточняются знания, полученные на лекциях и во время самостоятельной подготовки. Для развития творческих способностей студентов активно используются такие методы как дискуссия, мозговой штурм, обмен мнениями по проблемным вопросам, обсуждение докладов, сообщений. Подчеркнем, что при использовании интерактивных форм роль преподавателя резко меняется, перестаёт быть центральной, он лишь регулирует процесс и занимается его общей организацией, готовит заранее необходимые задания и формулирует вопросы или темы для обсуждения в группах, даёт консультации, контролирует время и порядок выполнения намеченного плана. Участники обращаются к социальному опыту – собственному и других людей, при этом им приходится вступать в коммуникацию друг с другом, совместно решать поставленные задачи, преодолевать конфликты, находить общие точки соприкосновения, идти на компромиссы.

В результате проведения практических и лабораторных занятий выявляются способности обучаемых применять полученные компетенции для решения задач, связанных с дальнейшей деятельностью выпускника.

#### **Перечень литературы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Коробко В. И.. Теория управления [Электронный ресурс]: Учебное пособие / М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - ISBN 978-5-238-01483-8. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436722>

Понуждаев Э. А., Понуждаева М. Э.. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебное пособие. Кн. 1 / М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 661с. - ISBN 978-5-4475-3721-0. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271807>

[Методические указания по выполнению курсовой работы](http://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=2033)  
<http://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=2033>

### Задания для реализации самостоятельной работы

| Название разделов (модулей) и тем   | Задания для самостоятельной работы   |
|---|--|
| <b>Модуль 1. Теоретические основы управления социально-экономическими системами.</b>    |  |
| Тема 1.<br>Предмет, сущность и содержание теории управления.                            | Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.<br>Составление конспекта, поиск и приведение примеров. |
| Тема 2.<br>Эволюция управленческой мысли.   | Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.<br>Составление конспекта, поиск и приведение примеров. |
| Тема 3.<br>Внутренняя и внешняя среда управления.                                       | Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.<br>Составление конспекта, поиск и приведение примеров. |
| <b>Модуль 2.<br/>Методологические аспекты управления.</b>                               |  |
| Тема 4. Функции управления. Целеполагание в управлении.                                 | Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.<br>Составление конспекта, поиск и приведение примеров. |
| Тема 5. Методология и методы управления. Законы функционирования и развития организации | Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.<br>Составление конспекта, поиск и приведение примеров. |

### Вопросы для самостоятельной проработки

#### **Теоретические основы, сущность и содержание теории управления.**

Управление как элементарная функция организованных систем различной природы. Объект и предмет теории управления. Виды управления. Функции управления. Методы управленческой деятельности. Принципы управления.

**Эволюция управленческой мысли.** Характеристика «управленческих революций». Развитие взглядов на управление до появления научных школ. «Школа научного управления». «Школа административного управления». «Школа человеческих отношений». Школа количественных методов.

#### **Организация как объект управления.**

Понятие и признаки организации. Внешняя среда организации. Внутренняя среда организации. Законы организации. Организационная культура. Методы анализа внешней и внутренней среды.

#### **Власть и управление, формы власти и влияния в организации.**

Взаимосвязь власти и управления, виды власти. «Баланс власти». Управляемость подчиненных. Разновидности (формы) формальной власти. Разновидности (формы) реальной власти.

### **Функциональное содержание процесса управления.**

«Роли руководителя» (по Минцбергу). Планирование как функция управления. Координация как функция управления. Организация как функция управления. Мотивация как функция управления. Контроль как функция управления.

## **Тестовые задания**

### **Задание 1.**

Выберите правильные варианты ответов:

1. Теория организации:

- А) Наука, изучающая основные принципы, законы и закономерности природы и общества.
- Б) Наука о принципах, законах и закономерностях создания, развития и функционирования организаций.
- В) Наука о количественных соотношениях и качественных характеристиках объектов окружающего мира.

2. Организация как социальное явление:

- А) Группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в области производства товаров, услуг, информации и знаний.
- Б) Большая группа разных людей, собравшихся для чего-либо в определенное время в каком-нибудь одном месте.
- В) Частный предприниматель, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность.

3. Организационная система:

- А) Коллектив сотрудников, выполняющих общую работу в строгом соответствии с полученным от руководителя заданием.
- Б) Единое образование из взаимодействующих между собой звеньев, предназначенное для целенаправленной деятельности.
- В) Сложный механизм, состоящий из различных частей и элементов и выполняющий различные функции.

4. Объекты внешней среды организации:

- А) Люди и организации, с которыми взаимодействует рассматриваемая организация.
- Б) Все то, что находится за пределами данной организации.
- В) Природные и климатические условия.

5. Хозяйственные организации:

- А) Группа людей, объединившихся между собой на основе и взаимной симпатии привязанности.
- Б) Союзы партии, группы, сформированные по интересам.
- В) Организации специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации.

6. Общественные организации:

- А) Группа друзей, отправившихся во время отпуска в туристический поход.
- Б) Объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель.
- В) Организации, специализирующиеся на производстве товаров народного потребления.

7. Ассоциативные организации:

- А) Религиозные организации.
- Б) Потребительские кооперативы.
- В) Семья, неформальные группы.

8. Неформальные организации:

- А) Кооперативные организации с небольшой численностью персонала.
- Б) Не зарегистрированные в государственном порядке организации.
- В) Государственные и муниципальные предприятия.

9. Унитарные предприятия:

- А) Коммерческие организации, наделенные правом собственности.
- Б) Коммерческие организации, не наделенные правом собственности.
- В) Некоммерческие организации, не наделенные правом собственности.

10. Формальные организации:

- А) Зарегистрированные в установленном порядке организации.
- Б) Организации, не ведущие хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли.
- В) Группа людей внутри организации, объединенных общими интересами и стремящихся к достижению единой цели.



11. Система управления организаций:

А) Сотрудники организации, дающие поручения подчиненным и контролирующие своевременное выполнение задачи.

Б) Набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления.

В) Руководитель организации и его заместители.

12. Линейная структура управления:

А) Гибкая матричная система.

Б) Неопределенная структура.

В) Жесткая иерархическая система.

13. Управление организацией.

А) Выдача четких распоряжений и приказов непосредственным исполнителям задания.

Б) Обеспечение согласованных действий членов организации, направленных на достижение общей цели.

В) Неукоснительное выполнение исполнителями распоряжений и приказов дирекции и вышестоящих начальников.

14. Закон теории организации:

А) Устойчивая связь явлений и событий, присущая достаточно большому количеству организаций.

Б) Правила поведения, принятые в конкретной организации и отраженные во внутренней документации.

В) Контрактные и договорные обязательства членов организации, регламентирующие их деятельность.

15. Синергия:

А) Сохранение энергии в замкнутых материальных системах при любых возмущающих воздействиях со стороны окружающей среды.

Б) Прирост энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий, затраченных членами коллектива.

В) Общая сумма материальных ресурсов, необходимых для решения организацией поставленных задач.

16. Закон самосохранения:

А) Стремление организации к получению любыми способами максимальной прибыли.

Б) Поддержание жизнедеятельности организации путем получения заемных средств.

В) Обеспечение выживаемости организации с максимальным использованием ресурсов.

17. Закон развития:

А) Реализация выпущенной продукции с целью получения максимальной прибыли.

Б) Обеспечение наибольшего суммарного потенциала на всех этапах жизненного цикла организации.

В) Повышение производительности труда для обеспечения жизнедеятельности организации.

18. Закон информированности и упорядоченности.

А) В условиях глобального информационного пространства выживают только очень крупные организации.

Б) Наибольшими возможностями устойчивого, поступательного развития обладает организация, обеспеченная полной, достоверной, структурированной информацией.

В) В конкурентной борьбе побеждает организация, обладающая максимальными денежными средствами, которые она может тратить на рекламу и создание положительного имиджа.

19. Закон единства анализа и синтеза:

А) Научно обоснованный метод перехода от общего к частному и от частного к общему.

Б) Метод, основанный на изучении экономической деятельности организации на всех этапах ее развития.

В) Методика описания работы подразделений организации с учетом их функциональной направленности.

20. Анализ:

А) Выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы.

Б) Представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связи между ними.

В) Соединение простых составляющих объекта в единое целое по известному правилу.

21. Синтез:

А) Выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы.

Б) Представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними.

- В) Соединение составляющих объекта в единое целое по известному правилу.  
Г) конструкторская и технологическая документация.
22. Закон композиции:
- А) С целью получения максимальной прибыли организации должны стремиться к полной самостоятельности.  
Б) На всех этапах своего развития организации должны придерживаться стратегии минимизации расходов и накопления ресурсов.  
В) В рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к объединению.
23. Стратегический режим работы организации:
- А) Режим работы организации при освоении нового сектора рынка.  
Б) Неизменность во времени основных показателей организации.  
В) Стадия сворачивания деятельности организации.
24. Рационализация:
- А) Познание реальности через аспекты духовной жизни человека.  
Б) Принятие упреждающих решений на основе интуиции, предвидения, предчувствий, ориентировочных оценок, сопоставления фактов.  
В) Достижение максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических условиях.
25. Проектирование организаций:
- А) Процесс создания прообраза будущей организации.  
Б) Проектирование служебных помещений в создаваемой организации.  
В) Подбор персонала для создаваемой вновь организации.

#### **Тематика курсовых работ**

1. Подготовка и принятие управленческих решений как основная функция управления.
2. Организация в системе основных функций управления.
3. Мотивация как основная функция управления.
4. Учет и анализ - важнейшая основная функция современного управления.
5. Контроль за ходом выполнения принятых решений как функция управления.
6. Системно-нормативный подход в системе современного управления.
7. Методы повышения эффективности управления.
8. Системно-динамический подход и возможность его использования в современной практике управления.
9. Анализ структуры делового общения в организации.
10. Анализ делового общения при обслуживании клиентов.
11. Управление деловым общением через Интернет.
12. Разработка этических нормативов на предприятии как способ повышение уровня этики в организации.
13. Создание комитетов и комиссий по этике как средство повышение уровня этики в организации.
14. Проведение социально-этических ревизий как способ повышения уровня этики в организации.
15. Американская модель управления и возможность ее адаптации к российским условиям.
16. Японская модель управления и проблемы ее использования в России.
17. Азиатская модель управления, достоинства и недостатки.
18. Современные технологии управления и проблемы их совершенствования.
19. Внутренняя среда организации и ее анализ с позиций системного подхода.
20. Внешняя среда организации и ее анализ в точки зрения открытости организации.
21. Результативность и эффективность взаимодействия организации с внешней средой.
22. Тайм – менеджмент. Искусство планирования и управления временем.
23. Искусство делового общения.
24. Коммуникации в управлении и проблемы повышения эффективности.
25. Управление конфликтами в организациях.
26. Технологии повышения эффективности управления.
27. Принципы разработки и совершенствования организационных структур.
28. Организационная культура: понятие, уровни и атрибуты.
29. Лидерство: природа, признаки, сущность, содержание.
30. Влияние национальной культуры на организационную культуру.
31. Эффективность управления: сущность, критерии и показатели.
32. Процесс организации управленческих инноваций.

33. Формирование коммуникативных компетенций студентов вуза.
34. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
35. Современная организационная структура системы управления персоналом.
36. Система мотивации персонала в ведущих компаниях мира.
37. Разработка стратегической программы развития организации на основе SWOT - метода.
38. Инновации и изменения как фактор организационного развития.
39. Самоменеджмент и его значение в развитии предприятия.
40. Командообразование как направление совершенствования системы управления персоналом.

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации приведен в приложении

### **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **7.1 Основная литература**

1. Коробко В. И.. Теория управления: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. – 383 с. - 978-5-238-01483-8. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436722>
2. Ким С. А.. Теория управления: учебник [Электронный ресурс] / М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 240 с. - 978-5-394-02373-6. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453271>
3. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления: учебник и практикум для среднего профессионального образования и бакалавриата : [16+] / Л.И. Дорофеева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 424 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570832>

#### **7.2 Дополнительная литература**

1. Рогач О. В., Фролова Е. В.. Основы теории управления и организации: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Берлин:Директ-Медиа,2016. –189с. - 978-5-4475-8692-8. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454225>
2. Понуждаев Э. А., Понуждаева М. Э.. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебное пособие. Кн. 1 [Электронный ресурс] / М.:Берлин:Директ-Медиа,2015. –661с. - 978-5-4475-3721-0. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271807>
3. Гринберг А. С., Горбачев Н. Н., Бондаренко А. С.. Информационные технологии управления: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана,2015. –479с. - 5-238-00725-6. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119135>
4. Яськов Е. Ф.. Теория организации: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Юнити-Дана,2015. – 271с. - 978-5-238-01776-1. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436866>
5. Понуждаев Э. А., Понуждаева М. Э.. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебное пособие. Кн. 2 [Электронный ресурс] / М.:Берлин:Директ-Медиа,2015. –434с. - 978-5-4475-3722-7. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271808>
6. Понуждаев, Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебное пособие / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - Кн. 1. - 661 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3721-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271807>
7. Адизес И. К. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные = Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What To Do About It - [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=81647w](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=81647w)

М.: Альпина Паблишер, 2016

8. Управление инновационной деятельностью : учебник / Т.А. Искандерова, Н.А. Каменских, Д.В. Кузнецов и др.; под ред. Т.А. Искандеровой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. - Москва : Прометей, 2018. - 354 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-907003-35-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494876>
9. Силич, М.П. Теория организации : учебное пособие / М.П. Силич, Л.В. Кудряшова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), Факультет дистанционного обучения. - Томск : ТУСУР, 2016. - 200 с. : ил. - Библиогр. : с.194-192 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480961>
10. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629 - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553>
11. Методические указания по выполнению курсовой работы  
<http://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=963>

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Все обучающиеся обеспечены доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, которые подлежат обновлению при необходимости, что отражается в листах актуализации рабочих программ.

**Современные профессиональные базы данных:**

1. Административно-управленческий портал. URL: [http:// www.aup.ru](http://www.aup.ru)
2. Сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»// <http://www.mevriz.ru/annotations>
3. Электронная библиотека HR-специалистов// [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)

### **Информационные справочные системы**

Справочно-правовая система «Консультант плюс» - <http://base.consultant.ru>

Яндекс <https://yandex.ru/>

Рамблер <https://www.rambler.ru/>

Google <https://www.google.ru/>

Mail.ru <https://mail.ru/>

Учебно-методические материалы и электронные образовательные ресурсы к ООП:

<http://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=3364>

## 9. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине имеется в наличии следующая материально-техническая база:

| Аудитории  | Программное обеспечение   |
|--|---|
| - учебная аудитория для проведения учебных занятий по дисциплине, оснащенная компьютером с выходом в интернет, мультимедиа проектором; | Операционная система<br>Пакет офисных приложений<br>Браузер Firefox, Яндекс |


|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ГГТУ;</li><br/><li>- специализированная аудитория для проведения лабораторных работ по дисциплине,<br/><br/>оснащенная набором реактивов и лабораторного оборудования;</li></ul> |  |
|---|--|

### **10. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

Автор: к.э.н. Каменских Н.А. 

Программа утверждена на заседании кафедры математики и экономики от 26 июня 2023 года, протокол № 8

Зав. кафедрой Каменских Н.А. 

**Министерство образования Московской области**

**Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Государственный гуманитарно-технологический университет»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ,  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.08 Теория управления**

**Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) программы**

Правовое регулирование в государственном и муниципальном управлении

**Квалификация выпускника Бакалавр**

**Форма обучения очно- заочная**

## 1.1 Индикаторы достижения компетенций

| Этап (уровень) освоения компетенции   | Наименование индикатора достижения компетенции   |
|---|--|
| УК-2.<br>Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений | УК-2.1 <b>Знает:</b> юридические основания и правовые нормы, предъявляемые к способам решения профессиональных задач и для оценки результатов решения задач;<br>УК-2.2 <b>Умеет:</b> проверять и анализировать профессиональную документацию;<br>выбирать оптимальные способы решения профессиональных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.<br>УК-2.3 <b>Владеет:</b> правовыми нормами реализации профессиональной деятельности. |

| Этап (уровень) освоения компетенции  | Наименование индикатора достижения компетенции  |
|--|---|
| ОПК-2.<br>Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | ОПК-2.1 <b>Знает:</b> основные принципы разработки и структуру управленческих решений; основные аспекты разработки и реализации государственных и муниципальных программ на основе анализа социально-экономических процессов;<br>ОПК-2.2 <b>Умеет:</b> разрабатывать содержание, инструментарий оценки результативности государственных и муниципальных программ;<br>ОПК-2.3 <b>Владеет:</b> навыками реализации управленческих решений, мер регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорной функции. |

## 1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания<sup>1</sup>

Оценка уровня освоения компетенций на разных этапах их формирования проводится на основе дифференцированного контроля каждого показателя компетенции в рамках оценочных средств, приведенных в ФОС.

| № п/п  | Наименование оценочного средства                   | Краткая характеристика оценочного средства   | Представление оценочного средства в фонде | Критерии оценивания   |
|--|--|--|---|---|
| <i>Оценочные средства для проведения текущего контроля</i> |  |  |   |   |
| 1.   | <b>Тест</b><br>(показатель компетенции «Знание»)   | Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень <b>знаний</b> .  | Тестовые задания                          | Оценка « <i>Отлично</i> »: в тесте выполнено более 90% заданий.<br>Оценка « <i>Хорошо</i> »: в тесте выполнено более 75 % заданий.<br>Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: в тесте выполнено более 60 % заданий.<br>Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: в тесте выполнено менее 60 % заданий.  |
| 2.   | <b>Опрос</b><br>(показатель компетенции «Умение»)  | Форма работы, которая позволяет оценить кругозор, <b>умение</b> логически построить ответ, умение продемонстрировать монологическую речь и иные коммуникативные навыки. Устный опрос обладает большими возможностями воспитательного воздействия, создавая условия для неформального общения.                      | Вопросы к опросу                          | Оценка « <i>Отлично</i> »: продемонстрированы предполагаемые ответы; правильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; есть логика рассуждений.<br>Оценка « <i>Хорошо</i> »: продемонстрированы предполагаемые ответы; есть логика рассуждений, но неточно использован алгоритм обоснований во время рассуждений.<br>Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: продемонстрированы предполагаемые ответы, но неправильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; отсутствует логика рассуждений.<br>Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: ответы не представлены.  |
| 3.   | <b>Доклад</b><br>(показатель компетенции «Умение») | Расширенное письменное или устное <b>сообщение</b> на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ, изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок по ответствующей отрасли научных знаний, имеющих значение для теории науки и практического применения. | Тематика докладов                         | Оценка « <i>Отлично</i> »: показано <b>умение</b> критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, тема полностью раскрыта, проведено рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, язык изложения научен, соблюдается логичность и последовательность в изложении материала, использованы новейшие источники по проблеме, выводов четкие, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.<br>Оценка « <i>Хорошо</i> »: показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, язык изложения научен, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.<br>Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: не показано умение критического анализа информации. Содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.<br>Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем, материал изложен неграмотно, без логической последовательности, при оформлении работы имеются грубые недочеты. |

<sup>1</sup> Оценка «Отлично» и «Хорошо» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Удовлетворительно» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Неудовлетворительно» соответствует показателю «компетенция не освоена»



|    |  |   |                      |   |
|----|--|---|----------------------|---|
| 4. | <b>Проблемная ситуация (кейс)</b><br><br>(показатель компетенции «Владение») | Метод кейсов (метод ситуационного анализа) - проблемное задание, в котором предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Средство, демонстрирующее <b>владение</b> методологией системного анализа проблемы и оценки ситуации, разработки возможных решений и выбора наиболее оптимальных из них. | Проблемная ситуация  | Оценка « <i>Отлично</i> »: дан конструктивный анализ рассматриваемой ситуации и приведено его качественное обоснование.<br>Оценка « <i>Хорошо</i> »: предложенный вариант решения направлен на достижение положительного эффекта. В предлагаемом решении ситуации нет достаточного обоснования.<br>Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: представлен вариант решения ситуации нейтрального типа. Ответ не имеет обоснования или приведенное обоснование является не существенным.<br>Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: вариант решения ситуации отсутствует.  |
| 5. | <b>Практические задания</b><br><br>(показатель компетенции «Владение»)       | Направлено на <b>овладение</b> методами и методиками изучаемой дисциплины.  | Практическое задание | Оценка « <i>Отлично</i> »: продемонстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности.<br>Оценка « <i>Хорошо</i> »: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности.<br>Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины.<br>Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: не продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины. |

*Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации*

|    |                |   |                    |   |
|----|----------------|---|--------------------|---|
| 1. | <b>Экзамен</b> | Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины. | Вопросы к экзамену | Оценка « <i>Отлично</i> »:<br><b>знание</b> теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему);<br><b>умение</b> анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; глубоко понимать, осознавать материал;<br><b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса, научных идей; навыками аргументации и анализа фактов, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.<br>Оценка « <i>Хорошо</i> »:<br><b>знание</b> основных теоретических положений вопроса;<br><b>умение</b> анализировать явления, факты, действия в рамках вопроса; содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса. Но имеет место недостаточная полнота по излагаемому вопросу.<br><b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации.<br>Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »:<br><b>знание</b> теории вопроса фрагментарно (неполнота изложения информации; оперирование понятиями на бытовом уровне);<br><b>умение</b> выделить главное, сформулировать выводы, показать связь в построении ответа не продемонстрировано;<br><b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.<br>Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »:<br><b>знание</b> понятийного аппарата, теории вопроса, не продемонстрировано;<br><b>умение</b> анализировать учебный материал не продемонстрировано;<br><b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано. |
|----|----------------|---|--------------------|---|

|    |   |  |                         |  |
|----|---|--|-------------------------|--|
| 2. | <b>Курсовая работа</b><br>(показатели компетенций «Знание», «Умение», «Владение»)<br> | Самостоятельная творческая работа студента, в рамках которой происходит овладение методами современных научных исследований, углублённое изучение какой-либо проблемы, темы, раздела дисциплины (включая изучение литературы). | Тематика курсовых работ | Оценка <i>«Отлично»</i> :<br>в работе и на ее защите показаны глубокие <b>знания</b> темы, <b>умение</b> выделить главное, сформулировать выводы, <b>владение</b> навыками по применению управленческих инструментов, творческого подхода по использованию и самостоятельного анализа современных аспектов проблемы. Обобщены фактические материалы, сделаны интересные выводы и предложены направления решения исследуемой проблемы. Правильно, в соответствии с требованиями оформлена работа. Представлен презентационный материал.<br>Оценка <i>«Хорошо»</i> :<br>в работе и на ее защите показано полное <b>знание</b> материала, <b>умение</b> выделить главное, всесторонне осветить вопросы темы, но проявлено недостаточно творческое отношение к работе, имеются незначительные ошибки в её оформлении. <b>Владение</b> навыками по применению управленческих инструментов фрагментарно.<br>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> :<br>работе и на ее защите правильно раскрыты основные вопросы избранной темы, показаны <b>знания</b> темы, но наблюдаются затруднения в логике изложения материала, допущены те или иные неточности, <b>умение</b> выделить главное в полной мере не проявлено, работа оформлена с ошибками. <b>Владение</b> навыками по применению управленческих инструментов не продемонстрировано.<br>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : в работе и на ее защите не показаны <b>знания</b> темы, не раскрыты основные вопросы избранной темы, <b>умение</b> выделить главное не проявлено. Работа не соответствует требованиям к оформлению. <b>Владение</b> навыками по применению управленческих инструментов не продемонстрировано. |
|----|---|--|-------------------------|--|

### 1.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Промежуточная аттестация

##### Вопросы к экзамену

1. Особенности управления в современной России.
2. Понятие управления.
3. Предмет изучения курса.
4. Наука управления и её предмет.
5. Объекты и субъекты управления. Примеры.
6. Элементы системы управления.
7. Взаимодействие объекта и субъекта управления.
8. Функции управления. Примеры.
9. Понятие о методах управления, их классификация.
10. Тенденции смены методов управления.
11. Терминология: управление и менеджмент. Происхождение и употребление.
12. Общий и специальный менеджмент.
13. Эволюция менеджмента.
14. Тенденции развития современного менеджмента
15. Культура организации, её компоненты.
16. Методы формирования культуры организации.
17. Стратегическое управление и стратегическое планирование.
18. Целевое управление. Дерево целей.
19. Специальные виды менеджмента, их содержание и причины возникновения.
20. Эволюция управленческой мысли и модели управления.
21. Понятие модели управления.
22. Модели управления в работе руководителя.
23. Выбор модели управления.
24. Условия изменения действующих моделей управления.
25. Определения модели управления.
26. Влияние автора на создание модели.
27. Понятие о модели управления и её составных элементов.
28. Варианты применения моделей управления.
29. Национальная модель управления.
30. Формирование западной модели управления.
31. Формирование российской модели управления.
32. Природные ресурсы как фактор формирования российской модели управления
33. Формы демократии как фактор формирования российской модели управления.
34. Зарубежные модели управления. Теория X: роли работников и роли руководителей.
35. Зарубежные модели управления. Теория Y: роли работников и роли руководителей.
36. Главные качества японского работника в соответствии с моделью управления.
37. Модель "А" в сравнении с моделью "Я".

38. Проблема выбора модели управления.
39. Факторы, влияющие на выбор модели управления.
40. Общие факторы успеха управления организацией.
41. Вмешательство государства, качество государственных структур.
42. Базовые модели управления: жёсткая модель.
43. Базовые модели управления: мягкая модель.
44. Окружающая среда управления и её влияние на объект управления.
45. Внешняя среда фирмы, её составные части.
46. Структура внешней деловой среды.
47. Внешняя среда организации: её элементы.
48. Микросреда: типы посредников.
49. Микросреда: контактные аудитории.
50. Микросреда: уровни конкуренции.
51. Микросреда: основные понятия.
52. Контролируемые факторы микросреды.
53. Внешняя среда фирмы, макросреда.
54. Факторы макросреды. Примеры влияния факторов на работу фирмы.
55. Понятие внутренней среды.
56. Элементы внутренней среды.
57. Структура имиджа организации.
58. Методы анализа внешней и внутренней среды. SWOT – анализ организации.
59. Самоорганизация сотрудников.
60. Организационно-управленческие решения.
61. Управленческие решения.
62. Постановка цели и выбор оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.
63. Управленческие решения, меры регулирующего воздействия.
64. Государственные и муниципальные программы в структуре стратегии.

### Электронное тестирование

Электронное тестирование в системе Moodle

<https://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=5318#section-0>

<https://forms.gle/hnHSOfgyECN2JYz88>

#### 1. Что такое организация?

1. Обеспечение баланса ресурсов в процессе получения продукта.
2. Взаимодействие ее членов по поводу преобразования полученных ресурсов в требуемый продукт.
3. Распределение полученных ресурсов.
4. Обеспечение деятельности подразделений для достижения цели.
5. Выработка управляющего воздействия.

#### 2. В чем заключается роль менеджмента в организации?

1. В мобилизации и обеспечении баланса ресурсов организации.
2. В определении целей организации.
3. В планировании деятельности организации.
4. В обеспечении подбора персонала.

#### 3. Назовите составляющие организации.

1. Цели, отношения, продукт деятельности организации.
2. Структура, цели, отношения.
3. Культура, внутренняя среда.

#### 4. Люди, цели, управление.

1. Управление, отношения, структура.
2. В чем заключается существо свойства эмерджентности сложных систем?
3. Зависимость структуры системы от ее цели.
4. В совпадении целей организации с целями ее подразделений.
5. Несводимость свойств целого к свойствам отдельных элементов.
6. В согласованности частных и общих задач.
7. В объединении ресурсов малых систем.

#### 5. Определите логическую связь производственного процесса.

1. Задача— цель— продукт.
2. Цель— задача— мотив.
3. Мотив— задача— продукт.
4. Проблема— мотив— решение.
5. Решение— получение ресурсов— продукт.

**6. В чем выражаются внутренние процессы организации?**

1. Функционирование, развитие.
2. Приспособление, обновление.
3. Развитие, мотивация.
4. Стимулирование, восстановление.
5. Достижение, равновесие.

**7. Каким может быть развитие организации?**

1. Поэтапным, самостоятельным.
2. Внешним, внутренним, комбинированным.
3. Прогрессивным, нейтральным, регрессивным.
4. Последовательным, параллельным.
5. Вертикальным, горизонтальным.

**8. Сколько видов внутриорганизационных процессов Вы знаете?**

1. Три.
2. Два.
3. Четыре.
4. Пять.
5. Шесть.

**9. Что Вы понимаете под развитием организации?**

1. Формирование организационных структур, совершенствование внутриорганизационных процессов, регламентация функций подразделений и работников.
2. Приспособление к меняющимся условиям.
3. Постоянная регламентация функций элементов организации.
4. Изменение целей организации и ее задач.
5. Ориентирование на конечный продукт.

**10. Сколько форм развития организации Вы знаете?**

1. Три.
2. Четыре.
3. Две.
4. Пять.
5. Шесть.

**11. Что понимается под организационной рационализацией?**

1. Совершенствование организационных отношений.
2. Трансформация структуры.
3. Приспособление к условиям обстановки.
4. Выделение структурных связей.
5. Дополнение структур.

**12. Что относится к объективным факторам реорганизации?**

1. Стиль инерционности организации.
2. Способность реагировать на изменение условий.
3. Наличие материальных и кадровых ресурсов.
4. Наличие информационных ресурсов.
5. Все сказанное в 1, 2, 3 и 4.

**13. Что относится к основным субъективным факторам реорганизации?**

1. Уровень руководства.
2. Ротация кадров.
3. Принятие решения.
4. Гибкость управления.
5. Решительность и своевременность.

**14. Что общего у организационного проектирования и рационализации?**

1. Система управления.
2. Объект управления.
3. Организационные отношения и связи.
4. Внутренняя среда.
5. Условия возникновения.

**15. Сколько существует основных направлений организационного развития?**

1. Два.
2. Четыре.
3. Три.

4. Пять.
5. Шесть.

**16. Сколько типов внешних факторов обычно выделяют?**

1. Два.
2. Четыре.
3. Три.
4. Один.
5. Пять.

**17. Перечислите составляющие внешней среды организации косвенного воздействия.**

1. Политика, экономика.
2. Международное окружение.
3. Технология, социально-культурные факторы.
4. 1, 2, 3 вместе взятые.
5. 1, 2,3, потребители, конкуренты, законы, поставщики.

**18. Перечислите переменные внутренней среды организации.**

1. Цели, структура, трудовые ресурсы.
2. Оборудование, материальные запасы, технология.
3. Культура организации, все, что входит в пункты 1 и 2.
4. Социально-культурное окружение и все, что входит в пункты 1 и 2.
5. Все, что входит в пункты 1и 2.

**19. Сколько типов ориентации фирмы на прибыль выделяют?**

1. Два.
2. Три.
3. Четыре.
4. Пять.
5. Шесть.

**20. Джеймс Томпсон, определяя «основную технологию» организации, утверждает, что именно она определяет структуру. Скажите, сколько категорий технологий он выделяет**

1. Одну.
2. Четыре.
3. Пять.
4. Три.
5. Шесть.

**21. Определите основополагающий признак любой организации.**

1. Наличие проблем.
2. Приспосабливаемость к условиям обстановки.
3. Единначалие.
4. Организационная культура.
5. Наличие цели.

**22. Сколько основных признаков организации существует?**

1. Два.
2. Три.
3. Четыре.
4. Шесть.
5. Пять.

**23. Определите группы переменных факторов, определяющих лицо любой организации.**

1. Структура и организационная культура.
2. Внешняя и внутренняя среда.
3. Система управления и конечный продукт.
4. Гибкость и целеустремленность.
5. Политические и экономические факторы.

**24. Какими могут быть организации по происхождению, по отношению к своим членам?**

1. Первичными или вторичными.
2. Линейными или функциональными.
3. Матричными или дивизиональными.
4. Комбинированными.
5. Матричными или функциональными.

**25. Укажите разделение организаций по механизму функционирования и взаимодействия между ее элементами.**

1. Линейные, функциональные.
2. Механические, органические.

3. Матричные, дивизионные.
4. Динамические, статические.
5. Комбинированные.

**26. Какими признаками характеризуются органические организации?**

1. Размытость границ, значительная самостоятельность отдельных звеньев.
2. Слабая иерархичность, преобладание неформальных отношений.
3. Все признаки пунктов 1 и 2.
4. Постоянная смена приоритетов и связей, неопределенность и неизмеримость целей.
5. Неустойчивость приоритетов, трудноизмеримость целей.

**27. Какими бывают организации с точки зрения особенностей внутренних взаимоотношений между людьми?**

1. Социальные и хозяйственные.
2. Политические и экономические.
3. Формальные и неформальные.
4. Социальные и экономические.
5. Культурные, социальные и хозяйственные.

**28. Что такое технологический базис организации?**

1. Совокупность используемых технологий производственных процессов.
2. Совокупность экономических отношений.
3. Совокупность социально-экономических отношений и связей.
4. Совокупность элементов отношений и структурных связей.
5. Все признаки пунктов 2 и 4.

**29. Сколько процессов включает деятельность организации с точки зрения технологий?**

1. Два.
2. Три.
3. Четыре.
4. Пять.
5. Шесть.

**30. Сколько классификаций технологий известны по Вудворду?**

1. Одна.
2. Четыре.
3. Две.
4. Пять.
5. Три.

**31. Сколько классификаций технологий известны по Томпсону?**

1. Три.
2. Две.
3. Четыре.
4. Пять.
5. Шесть.

**32. К какому типу организаций относятся бюрократические организации?**

1. К линейным.
2. К функциональным.
3. К органическим.
4. К механистическим.
5. К матричным.

**33. При каких из перечисленных ниже условиях целесообразно применять бюрократическую модель организации?**

1. Сложное и динамическое окружение.
2. Общие цели и задачи неизвестны.
3. Общие цели и задачи известны, они просты и ясны, возможность деления работы на операции, власть руководителя признается как законная.
4. Структура власти не определена, цели не ясны или постоянно меняются.

**34. Что составляет основу организационной структуры?**

1. Совокупность обособленных, но связанных видов деятельности, направленных на достижение целей организации.
2. Экономический потенциал организации.
3. Организационная культура.
4. Информационные связи.
5. Финансовые отношения.

**35. Определите самый простой и исторически первый принцип структуризации.**

1. Качественный.

2. Количественный.
3. Принцип цели.
4. Принцип топологии.
5. Гибкости структуры.

**36. Какой принцип структурирования используется для многопрофильных организаций?**

1. Количественный.
2. Временной.
3. Функциональный.
4. По крупным стратегическим целям.
5. Технологический.

**37. Какой принцип структуризации является основным на уровне отдельного предприятия?**

1. Количественный.
2. Временный.
3. Функциональный.
4. По крупным стратегическим целям.
5. Технологический.

**38. При какой структуре предприятия фирмы ориентируются на производство продукции для определенной группы покупателей?**

1. Территориальной.
2. Функциональной.
3. Проектной.
4. Рыночной.
5. Инновационной.

**39. Какой тип структуры относится к категории гибких или адаптивных?**

1. Инновационный.
2. Рыночный.
3. Продуктовый.
4. Территориальный.
5. Проектный.

**40. Какой тип структуры относится к категории дивизиональных?**

1. Продуктовый.
2. Проектный.
3. Матричный.
4. Фрагментарный.
5. Линейный.

**41. Сколько «слоев управления» может быть выделено в дивизиональной структуре с аналитической точки зрения?**

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.
5. Пять.

**42. Сколько этапов занимает переход к матричной структуре в организации?**

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.
5. Пять.

**43. Сколько типов маркетингового контроля в организации выделяют?**

1. Два.
2. Три.
3. Четыре.
4. Пять.
5. Шесть.

**44. К какой организационно-правовой форме коммерческих организаций относится акционерное общество, акции которого распределяются среди его учредителей?**

1. Полное товарищество.
2. Товарищество на вере.
3. Общество с ограниченной ответственностью.
4. Производственный кооператив.
5. Закрытое акционерное общество.

**45. К какому виду структуры относится структура, предполагающая формирование временных целевых команд для решения отдельных технических, производственных и иных проблем.**

1. Проектному.
2. Матричному.
3. Функциональному.
4. Фрагментарному.
5. Линейному.

**46. В чем заключается основная роль управления в организации?**

1. В упорядочении технологических процессов деятельности организации.
2. В обеспечении действий элементов структуры организации.
3. В поддержании баланса между основными процессами жизнедеятельности организации и мобилизации ее ресурсов.
4. В выработке управляющих воздействий.

**47. Когда организация обречена на гибель?**

1. Рассогласование во внутренней среде.
2. Обрыв связей с внешней средой.
3. Низкая укомплектованность кадрами.
4. Слабая обученность персонала.
5. Бюрократизация структуры.

**48. Какая задача, решаемая управлением, является главной?**

1. Снижение неопределенности положения организации в своем окружении.
2. Обеспечение внутри организационных процессов.
3. Стабилизация структуры организации.
4. Воспитание культуры организации.
5. Определение задач и функций.

**49. В чем заключается главная роль организации в управлении?**

1. В выборе цели.
2. В создании условий для управляющих воздействий.
3. В подборе функций управления.
4. В упорядочении управления, в создании его как системы.
5. В снятии неопределенности при решении задач.

**50. Что такое организация?**

1. Организация — это группа людей, объединенных структурой и одними задачами.
2. Это построение системы управления.
3. Это поэтапное достижение цели определенной группой людей.
4. Это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.
5. Это целенаправленное воздействие субъекта на объект.

**51. С какой целью составляются субъективные зависимости деятельности организации?**

1. Для сохранения организации.
2. Для реализации главной цели организации.
3. Для ликвидации организации.
4. Для поддержания равновесия с внешней средой.
5. Для развития организации.

**52. Кто формирует объективные зависимости деятельности организации?**

1. Руководитель.
2. Сотрудники организации.
3. Клиенты.
4. Поставщики.
5. Формируются независимо от воли людей.

**53. Сколько статей содержится в Законе РФ “О несостоятельности (банкротстве) предприятий”?**

1. 20.
2. 37.
3. 51.
4. 62.
5. 89.

**54. К какому закону относится следующее определение: “свойства и возможности организации как единого целого преобладают сумм свойств и возможностей ее отдельных элементов”?**

1. Самосохранения.
2. Информационной упорядоченности.
3. Развития.
4. Синергии.
5. Единства анализа (синтеза).



**55. Сколько принципов положено в концепцию информационного взаимодействия при составлении документов?**

1. Восемь.
2. Шесть.
3. Пять.
4. Семь.
5. Три.

**56. Какие факторы являются внутренними, оказывающие влияние на жизнеспособность организации?**

1. Ресурсы и технологии.
2. Демография.
3. Экономика.
4. Развитие науки и технологии.
5. Политика.

**57. Сколько уровней самосохранения можно выделить в деятельности организации?**

1. Три.
2. Пять.
3. Семь.
4. Шесть.
5. Девять.

**58. Какова средняя продолжительность фазы падения организации?**

1. 1 год.
2. 2,5 года.
3. 1,5 года.
4. 2,8 года.
5. 4 года.

**59. Какое количество тенденций имеет в своей практике закон самосохранения?**

1. Пять.
2. Три.
3. Две.
4. Шесть.
5. Семь.

**60. Какова продолжительность фазы подъема организации?**

1. 0,5 - 1 год.
2. 1 - 2 года.
3. 1,5 - 4 года.
4. 1,1 - 7,7 года.
5. 4 - 8 лет.

**61. Какое количество путей существует при анализе системы?**

1. Два.
2. Три.
3. Пять.
4. Шесть.
5. Семь.

**62. В чем заключаются основные трудности при проведении анализа работ?**

1. В учете внешних факторов.
2. В учете внутренних факторов.
3. В определении элемента, до которого следует производить разделение целого.
4. В создании компьютерных программ.
5. В затратах времени.

**63. Какое количество этапов выполняется при синтезе систем?**

1. Три.
2. Два.
3. Пять.
4. Шесть.
5. Семь.

**64. Каким образом в природе проходит процесс анализа и синтеза?**

1. Постоянно.
2. Временно.
3. Эпизодически.
4. Периодически.
5. Постоянно и циклично.

**65. К какому закону можно отнести принципы сокращения затрат на производство продукции и уменьшения времени нахождения запасов на складах?**

1. Развития.
2. Единства анализа (синтеза).
3. Самосохранения.
4. Синергии.
5. Информированности упорядоченности.

**66. Сколько этапов включает жизненный цикл материальной системы?**

1. Три.
2. Четыре.
3. Пять.
4. Семь.
5. Девять.

**67. Какие существуют формы развития организации?**

1. Эволюционная и революционная.
2. Прогрессивная и регрессивная.
3. Позитивная и негативная.
4. Реальная и абстрактная.
5. Всеобщая и частная.

**68. Сколько принципов лежит в основе законов развития?**

1. Три.
2. Четыре.
3. Пять.
4. Шесть.
5. Семь.

**69. В чем заключается принцип эластичности?**

1. Скорость изменения состояния системы зависит от самого потенциала.
2. Изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после изменений во внешней среде.
3. Процесс изменения потенциала системы осуществляется непрерывно.
4. Информация, циркулирующая в системе, должна быть достоверной.
5. Время принятия решения руководителем организации должно быть минимальным.

**70. Какие факторы позволяют повысить эластичность организации?**

1. Специализация производства.
2. Работа на всех мощностях.
3. Отсутствие обязательных норм.
4. Сокращение текучести кадров.
5. Унификация изделий и их состыковка с другими.

**71. Какое количество уровней рассматривается в «Законе композиции и пропорциональности»?**

1. Четыре.
2. Три.
3. Два.
4. Пять.
5. Шесть.

**72. Через какие принципы реализуется закон композиции и пропорциональности?**

1. Оперативности и достоверности.
2. Полноты и координации.
3. Скрытности и информационной достаточности.
4. Устойчивости и непрерывности.
5. Планирования, координации, полноты.

**73. Сколько видов планирования различают?**

1. Три.
2. Два.
3. Четыре.
4. Пять.
5. Шесть

**74. Каков диапазон тактического планирования?**

1. 0,5 – 1,5 г.
2. 1 – 2 г.
3. 1 – 3 г.

4. 5 лет.
5. 2 – 4 г.

**75. Какие основные виды самореализации человека?**

1. Естественная и искусственная.
2. Внешняя и внутренняя.
3. Биологическая и собственно социальная.
4. Общая и частная.
5. Простая и сложная.

**76. Закончите фразу: «Принципы — это совокупность...»**

1. Методов.
2. Способов.
3. Требований.
4. Законов.
5. Правил.

**77. Сколько факторов можно выделить при формировании организационной системы?**

1. Два.
2. Три.
3. Четыре.
4. Пять.
5. Шесть.

**78. Какие принципы лежат в основе формирования организационных систем?**

1. Централизации и децентрализации.
2. Главного звена и ведущего элемента.
3. Компетентности и разделения труда.
4. Технологический, программно-целевой, информационный.
5. Экономический и единоначалия.

**79. Каким образом классифицируются системы по признаку «целесоопределенность управления»?**

1. Стохастические и детерминированные.
2. Простые и сложные.
3. Технические, биологические, общественные.
4. Большие и малые.
5. Одноцелевые и многоцелевые.

**80. На каких принципах строится деятельность статической организации?**

1. Целеобусловленности, относительности, связности.
2. Экономичности, научности.
3. Централизации и децентрализации.
4. Ведущего элемента и компетентности.
5. Адаптивности и устойчивости.

**81. Что является основным принципом динамической организации?**

1. Экономичность.
2. Соответствие задач и возможностей.
3. Гибкость.
4. Адаптивность.
5. Централизация.

**82. В чем заключается принцип главной цели?**

1. В умении декомпозировать главную цель.
2. В официальном статусе руководителя.
3. В ответственности руководителя за достижение главной цели.
4. В компетентности руководителя.
5. В авторитете руководителя.

**83. Что лежит в основе новой управленческой парадигмы?**

1. Проблема гибкости и адаптивности к изменениям внешней среды.
2. Проблема выбора главной цели.
3. Проблема персонализации авторитета руководителя.
4. Проблема компетентности сотрудников.
5. Проблема экономичности организации.

**84. Какая теория применяется при рассмотрении организаций с позиции новой управленческой парадигмы?**

1. Больших чисел.
2. Маслоу.

3. Динамического равновесия.
4. Систем.
5. Векторного исчисления.

**85. Сколько существует принципов рационализации?**

1. Пять.
2. Семь.
3. Девять.
4. Одиннадцать.
5. Четырнадцать.

**86. Что является более фундаментальным понятием: «развитие управления» или «совершенствование управления»?**

1. Развитие управления.
2. Совершенствование управления.
3. Нельзя сравнивать их.
4. Синонимы.
5. Чаще совершенствование управления, реже его развитие.

**87. Сколько существует типов управления?**

1. Два.
2. Четыре.
3. Три.
4. Пять.
5. Семь.

**88. На чем построено традиционное управление?**

1. На производственных отношениях.
2. На возможностях человека.
3. На экономических отношениях.
4. На возможностях орудий труда.
5. На степени централизации организаций.

**89. Что лежит в основе производственного управления?**

1. Человек.
2. Сырье.
3. Политическая система государства.
4. Аппарат управления организацией.
5. Техника и технологии.

**90. Что лежит в основе производства в условиях НТР?**

1. Политика.
2. Экономика.
3. Рынки сбыта.
4. Сырьевые ресурсы.
5. Человек.

**91. Что подразумевается под понятием «культура организации»?**

1. Экономическое состояние организации.
2. Позиции, точки зрения, манера поведения.
3. Структура организации.
4. Авторитет руководителя.
5. Степень конфликтности организации.

**92. Какие ценности, влияющие на уровень культуры организации, становятся менее актуальными в настоящее время?**

1. Власть, карьера.
2. Творчество.
3. Раскрытие личности.
4. Децентрализация.
5. Коллектив.

**93. Какие ценности, влияющие на уровень культуры организации, становятся более актуальными в настоящее время?**

1. Экономическое благополучие.
2. Достижения.
3. Централизация.
4. Карьера.
5. Ориентирование на потребности.

**94. Сколько видов характеристик содержит понятие «культура организации»?**

1. Три.
2. Четыре.

3. Пять.
4. Шесть.
5. Девять.

**95. Каким государствам присуща высокая степень индивидуализма?**

1. Япония.
2. Россия.
3. Китай.
4. Скандинавские страны, США.
5. Гонконг.

**96. Сколько существует видов полномочий?**

1. Три.
2. Четыре.
3. Пять.
4. Семь.
5. Девять.

**97. Какие полномочия относятся к согласительным?**

1. Линейные.
2. Функциональные.
3. Контрольно-отчетные.
4. Распорядительные.
5. Санкционирующие, параллельные.

**98. Какие из перечисленных связей являются управленческими (административными)?**

1. Координационные и интеграционные.
2. Телефонная.
3. Телеграфная.
4. Радиосвязь.
5. Посредством личного общения.

**99. Какие существуют виды коммуникационных сетей?**

1. Одноуровневые, многоуровневые.
2. Открытые, замкнутые, комбинированные.
3. Односторонние, многосторонние.
4. Простые, сложные.
5. Последовательные, параллельные.

**100. Какая сеть представляет собой единство открытой сети типа «змея» и замкнутой типа «колесо» («круг»)?**

1. Звезда.
2. Шпора.
3. Тент.
4. Соты.
5. Палатка.

**101. Когда возникает необходимость проектирования новых организационных структур?**

1. При вновь создаваемых организациях и в случаях крупных изменений внутренней и внешней среды.
2. При внешних угрозах.
3. В случаях, связанных с острой конкурентной борьбой.
4. В случаях недостижения поставленной цели.
5. В зависимости от желания руководителя.

**102. Сколько этапов в соответствии с системно-целевым подходом включает содержание процесса совершенствования структур управления?**

1. Пять.
2. Четыре.
3. Три.
4. Два.
5. Шесть.

**103. Какие подсистемы включает в себя операционная система ОПС?**

1. Планирования и снабжения.
2. Перерабатывающая и обеспечивающая.
3. Сбыта и контроля.
4. Содержание пунктов 1, 2, и 3 вместе взятые.
5. Планирования, переработки и сбыта.

**104. По каким направлениям происходит разделение труда в организации?**

1. Департаментизация и кооперация.

2. Связи между частями и кооперация.
3. Постадийное разделение (горизонтальная специализация), разделение работ по уровням иерархии.
4. Распределение прав и ответственности.
5. Централизация и децентрализация.

**105. Определите, из каких основных стадий состоит процесс организационных изменений.**

1. Осознание ситуации, перестройка.
2. Оценка обстановки, принятие решения, планирование.
3. Оценка обстановки, планирование, контроль.
4. Принятие решения, реорганизация.
5. Осознание ситуации, осуществление преобразований, адаптация к новому.

### **Задание 1**

**Составьте глоссарий (дайте определение) для терминов**  
**Список терминов**

Функции управления  
Целевое управление  
Системный анализ  
Классификации моделей управления  
Объекты и субъекты управления  
Элементы системы управления  
Понятие о методах управления  
Культура организации  
Эволюция управленческой мысли  
Микросреда  
Внешняя среда

### **Задание 2**

Опишите теории управления:

Зарубежные модели управления. Теория Х: роли работников и роли руководителей.  
Культурные ценности российского народа: отношение к собственности.  
Зарубежные модели управления. Теория Y: роли работников и роли руководителей.  
иерархия потребностей Маслоу  
теория Альдерфера  
двухфакторная теория Герцберга  
теория приобретенных потребностей Мак Клеllandа

### **Задание 3**

Под культурой организации следует понимать совокупность общих для ее членов формальных и неформальных ценностей и норм поведения, признанных большинством работников данной организации. Таким образом, организационная культура представляет набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами данной организации.

Организационная культура — это идеология менеджмента организации. Организационную культуру менеджеру надлежит принять в существующем виде. Позже, заработав авторитет и уважение коллектива организации, менеджер может шаг за шагом, ненастойчиво, но упорно, повышать требования к профессиональным знаниям, навыкам и деловым качествам работников и специалистов, постепенно формируя новую идеологию организационного поведения, добиваясь высокой эффективности организации.

Выявите особенности организационной культуры ГГТУ на основе анализа сайта <https://ggtu.ru/>

#### Тема 4. Функции управления. Целеполагание в управлении.

#### Тема 5. Методология и методы управления.

#### Вариант 1

Взаимосвязь между стратегическим планом и другими управленческими решениями ...

- 1) не существует, так как стратегическое планирование является прерогативой высшего руководства
- 2) существует, так как все последующие решения должны содействовать достижению намеченной цели
- 3) и да, и нет, все зависит от личностей менеджеров
- 4) теоретически – да, на практике – нет

2. Школа человеческих отношений исходит из следующего постулата «Залог успеха организации ...»

- 1) работа менеджера
- 2) организация труда рабочего
- 3) отношения между руководителем и рабочими
- 4) все вышеперечисленное

3. Цели организации должны быть ...

- 1) как можно более общими, тогда проще отчитаться в их выполнении
- 2) как можно более близкими, тогда проще осуществлять контроль
- 3) конкретными, измеримыми и перекрестно поддерживающимися
- 4) главное, чтобы они не противоречили друг другу

4. Большой вклад в разработку идей классической школы внесли ...

- 1) П. Друкер и Р. Уотермен
- 2) Д. МакГрегор и М. Фоллетт
- 3) Г. Гантт и Ф. Гилберт
- 4) Л. Урвик и Д. Муни

5. Теория различает три вида контроля

- 1) всеобщий, выборочный, индивидуальный
- 2) предварительный, текущий, заключительный
- 3) линейный, функциональный, штабной
- 4) на базе норм, стандартов, нормативов

6. Автор одной из содержательных теорий мотивации

- 1) Г.Форд
- 2) А. Файоль
- 3) Ф. Герцберг

7. Верное утверждение

- 1) реализация функции мотивации не вызывает особых проблем, поскольку может осуществляться на базе типовых положений о премировании
- 2) функция мотивации слабо связана с другими функциями управленческого цикла, поскольку направлена на работника, а не на процесс
- 3) функция мотивации тесно связана с другими функциями управления, поскольку входит в единый управленческий цикл
- 4) выделение функции мотивации это особый научный приём, который позволяет лучше понять действия руководителя, поэтому говорить о её связи с другими функциями бессмысленно
- 5) функция мотивации тесно связана с другими функциями управленческого цикла, поскольку процесс управления реализуется с помощью людей

8. Дисфункциональный конфликт – это ...

- 1) конфликтная ситуация
- 2) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности организации
- 3) инцидент
- 4) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности организации

9. Определение сильных и слабых сторон организации нужно для ...

- 1) того, чтобы лучше понимать что происходит
- 2) соблюдения правильной технологии планирования

3) осуществления результативного планирования

10. Представление об объекте рассмотрения при процессном подходе

- 1) все меняется: среда, организация, задачи управления
- 2) меняется внешняя среда, поэтому должна меняться организация
- 3) изменений нет: управление есть процесс, осуществляемый в любой организации по общей схеме
- 4) любая управленческая задача может быть формализована и представлена в виде модели, она и помогает управлять правильно

11. Основная задача топ-менеджеров состоит в ...

- 1) выполнении представительских функций
- 2) определении будущего организации
- 3) создании приказов, определяющих правильные действия внутри организации
- 4) контроле действий, осуществляемых подчинёнными

12. Плохая организация функции контроля способна ...

- 1) исказить цели деятельности
- 2) породить внутренний протест исполнителей
- 3) заставить людей делать то, что им не хочется
- 4) создать основу для оценки
- 5) обеспечить достижение организацией своих целей

13. Контроль в управлении ...

- 1) обеспечивает достижения организацией своих целей
- 2) удерживает работников в определенных рамках
- 3) создает основу для оценки
- 4) конкретизирует цели
- 5) способствует пониманию того, что происходит
- 6) способствует правильной технологии планирования

14. Правильное утверждение

- 1) миссия так важна для организации, что ее лучше не трогать и не менять
- 2) узкая миссия ограничивает альтернативы, поэтому лучше формулировать ее как можно шире
- 3) миссия должна быть официально сформулирована и сообщена всем, кто находится во внешней среде
- 4) самым решающим плановым решением является выбор миссии и конкретных целей, обеспечивающих ее выполнение

15. С позиций кибернетики развитие происходит за счет ...

- 1) роста объемов производства;
- 2) увеличения численности персонала
- 3) перехода на другой жизненный цикл
- 4) всё вышперечисленное верно

16. Человек, занимающий руководящую должность в аппарате управления – это ...

- 1) должностное лицо
- 2) реципиент
- 3) лидер

17. Процессный подход позволил ...

- 1) исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней
- 2) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа
- 3) автоматизировать часть процессов управления
- 4) широко использовать математические методы в управлении

18. Конфликтная ситуация может существовать не переходя в стадию конфликта

- 1) да
- 2) нет



19. Автор теории «Х» и «У»

- 1) Рэнсис Лайкерт
- 2) Дуглас МакГрегор
- 3) Поль Херси
- 4) Роберт Хаус

20. Полномочия – это ...

- 1) право любого руководителя решать за других
- 2) право использовать ресурсы организации для решения конкретного круга задач
- 3) обобщающий термин, используемый для обозначения функций руководителя
- 4) возможность распоряжаться другими людьми

21. Инцидент может возникать без конфликтной ситуации

- 1) да
- 2) нет

22. Функциональный конфликт – это ...

- 1) конфликтная ситуация
- 2) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации
- 3) инцидент
- 4) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации

23. Миссия нужна для ...

- 1) широкого использования в процессе рекламы
- 2) того, чтобы быть не хуже других в современном обществе
- 3) облегчения контактов с теми, кто использует товары и услуги данной организации и обеспечивает ее ресурсами
- 4) понимания работниками организации и ее контрагентами общей цели организации, лежащей во внешней среде

24. Научная школа исходит из следующего постулата: «Залог успеха организации...»

- 1) работа менеджера
- 2) организация труда рабочего
- 3) отношения между руководителем и рабочими
- 4) все вышеперечисленное

25. Представление об объекте рассмотрения при системном подходе ...

- 1) все меняется: среда, организация, задачи управления
- 2) меняется внешняя среда, поэтому должна меняться организация
- 3) изменений нет: управление есть процесс, осуществляемый в любой организации по общей схеме
- 4) любая управленческая задача может быть формализована и представлена в виде модели, она и помогает управлять правильно

26. Отцом современного рационального управления принято считать ...

- 1) Ф. Тейлора
- 2) А. Файоля
- 3) П. Друкера
- 4) Г. Форда
- 5) Э. Мэйо

27. Конфликтная ситуация – это ...

- 1) оппоненты и объект конфликта
- 2) объект конфликта
- 3) инцидент

28. Организационный конфликт – это – ...

- 1) инцидент
- 2) конфликтная ситуация
- 3) конфликтная ситуация и инцидент

29. Основная особенность стратегических планов связана с тем, что они ...

- 1) составляются в два этапа
- 2) составляются один раз в 3-5 лет
- 3) опираются на прогноз, а не на расчеты
- 4) способствуют правильной технологии планирования
- 5) соблюдают правильную технологию планирования
- 6) разрабатываются менеджерами среднего звена

30. Стратегическое планирование – это ...

- 1) набор решений и действий, помогающих организации достичь своих целей
- 2) особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее
- 3) выбор альтернативы развития
- 4) определение целей организации на перспективу

31. Понятие «жизненный цикл» позволяет объяснить, почему организация ...

- 1) со временем стареет и может умереть
- 2) является открытой системой
- 3) является закрытой системой
- 4) является постоянной системой

32. Делегирование – это ...

- 1) поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы
- 2) задание, которое руководитель ежедневно дает своим подчиненным
- 3) передача задачи и части полномочий подчиненному, который добровольно берет на себя ответственность за ее выполнение
- 4) та помощь, которую подчиненный оказывает своему руководителю

33. Линейный руководитель ...

- 1) возник вследствие вертикального разделения труда
- 2) не имеет права подписи
- 3) всегда старше функционального руководителя по уровню иерархии
- 4) не может отвечать за всё

34. Межличностные стили разрешения конфликтов

- 1) уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы
- 2) разрешение проблемы, принуждение, компромисс, сглаживание
- 3) компромисс, уклонение, сглаживание, принуждение

35. Оппоненты в конфликте – это ...

- 1) отдельные люди
- 2) представители групп
- 3) представители организаций
- 4) любые образования, состоящие из отдельных лиц, групп, подразделений, организаций

36. Мотивация – это ...

- 1) технология управления
- 2) принцип управления
- 3) функция управления
- 4) способ управления

37. Контроль в процессе управления

- 1) обеспечивает достижение организацией своих целей
- 2) удерживает работников в определенных рамках
- 3) создает основу для поощрения и наказания
- 4) мобилизует внутренние ресурсы организации
- 5) модный элемент западной практики управления
- 6) не допустить срывов в выполнении плановых заданий

38. Основная задача оперативного планирования состоит в том, чтобы ...

- 1) мобилизовать внутренние ресурсы организации
- 2) не допустить простоев оборудования
- 3) обеспечить наиболее экономичное выполнение заказов
- 4) не допустить срывов в выполнении плановых заданий

39. Классическая школа исходит из следующего постулата: «Залог успеха организации...»

- 1) работа менеджера
- 2) организация труда рабочего
- 3) отношения между руководителем и рабочими
- 4) все вышеперечисленное

40. Получатель информации в процессе коммуникации обозначается термином ...

- 1) реноме
- 2) рецензент
- 3) реципиент
- 4) рейтинг

### Вопросы к опросу

1. Что является предметом и продуктом труда в управлении?
2. Какие формы управленческого труда вы знаете?
3. Понятие и сущность организационной деятельности.
4. Основы профессиональной этики.
5. Что означает вертикальное и горизонтальное разделение управленческого труда?
6. Отличия стратегического управления от тактического
7. Какое управление называется централизованным?
8. Какое управление называется децентрализованным?
9. Что такое функции управления?
10. Объясните схему взаимосвязи общих функций руководителя.
11. В чем суть функции мотивации?
12. Включает ли в себя функция планирования прогнозирование результатов управленческих решений?
13. Виды контроля.
14. Суть функции координации. Виды координационной деятельности.
15. Перечислите методы управления
16. Какие принципы управления Вы считаете основополагающими в современных условиях?
17. Какие из принципов управления по Файолю Вы считаете не применимыми в современных организациях?
18. Что означает принцип единоначалия? Правовой защищенности? Необходимого разнообразия?
19. В чем отличия стиля и методов управления?
20. Назовите стили управления.
21. В каких ситуациях эффективен авторитарный стиль?
22. В каких случаях используется делегирование?
23. Перечислите основные принципы делегирования.
24. Какие функции управления не подлежат делегированию?
25. Дайте определение управленческому решению.
26. Какое нужно принимать управленческое решение: оптимальное или правильное?
27. Требования к управленческим решениям
28. Виды управленческих решений.
29. Преимущества и недостатки индивидуальных и групповых решений.
30. Методы группового принятия решений.
31. Стадии принятия управленческого решения.
32. Что такое цель управления?
33. Что включает в себя целеполагание?
34. Приведите классификацию целей.
35. Принципы целеполагания.
36. Правила формирования «целей».

### Практические задания

#### Функции управления. Целеполагание в управлении.

**Задание 1.** Подходы к управлению:

- Процессный подход к управлению
- Системный подход к управлению
- Ситуационный подход к управлению
- «Синтетический подход» Урвика и Гьюлика
- Проектный подход к управлению

- Функциональный подход к управлению
- Программно-целевой подход

1. Заполнить аналитическую таблицу, опираясь на источники:

Процессный подход к управлению: теория и практика применения

Сергей В. Мальцев

<http://www.cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml>

Подходы к управлению <http://www.grandars.ru/college/biznes/podhody-k-upravleniyu.html>

| Центральный момент подхода | Положения | Положения Основные термины и понятия в рамках подхода (не менее 3) |
|----------------------------|-----------|--|
|                            |           |  |

2. Ответьте на вопрос, каким образом подходы могут быть учтены в организационных изменениях?

**Задание 2.** Проанализировать применение основных экономических методов для управления в области государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов.

**Задание 3.** Используя правила формирования «дерева целей» составьте схему цели для государственного/ муниципального предприятия/учреждения (института гражданского общества, общественной организации, некоммерческой и коммерческой организации, международной организации, научной и образовательной организации).

**Задание 4.** Выявите на примере ГГТУ (/или/государственного/ муниципального предприятия/учреждения (института гражданского общества, общественной организации, некоммерческой и коммерческой организации, международной организации, научной и образовательной организации) применяемые методы и принципы управления. Что бы Вы могли рекомендовать для улучшения деятельности управленческого персонала? Какой стиль управления применяет ваш непосредственный руководитель и директор предприятия? Выполняются ли основные функции управления в полном объеме? Участвуете ли Вы в процессе принятия управленческих решений? Какие методы используете при этом?

**Задание 5.** Обоснуйте тезис об актуализации глобальных факторов внешней среды в управлении в современных условиях.

**Рекомендации к выполнению:** Анализ данного тезиса стоит проводить по следующей схеме:

1. Перечислите основные факторы макросреды.
2. Что влечет за собой глобализация?
3. Чем вызвано применение новых инструментов управления?
4. Что представляет собой SWOT-анализ?

**Задание 6.** На основе материала книги стр.25-27 Миф об идеальном менеджере напишите эссе на тему «Идеальный менеджер».

**Адизес И. К. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные = Mismanagement Styles: No**[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=81647w](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=81647w) to Identify a Style and What To Do About It - М.: Альпина Паблишер, 2016

[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=81647](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=81647)

В эссе отразить дискурс о методах оценки способностей к управленческой деятельности по социально-психологическим качествам личности с учетом текущих изменений законодательства в виде требований к современному управленцу.

**Задание 7.** Книга Адизеса И.К. наполнена цитатами известных ученых и управленцев-практиков.

**Адизес И. К. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные = Mismanagement Styles: No**[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=81647w](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=81647w) to Identify a Style and What To Do About It - М.: Альпина Паблишер, 2016

[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=81647](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=81647)

Заполните таблицу (электронный конспект)

|   | Автор/Цитата | Ваши комментарии по поводу смысла высказывания |
|---|--------------|--|
| 1 |              |  |
| 2 |              |  |
| 3 |              |  |
| 4 |              |  |
| 5 |              |  |

**Задание 8.** Управленческие революции. На основе материалов заполнить таблицу

**Бобин М. С. Современные тенденции менеджмента: теория систем; концепция сопряженных обстоятельств - М.: Лаборатория книги, 2012**

[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=142419](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=142419)

|   | Период/Управленческая революция | Характеристики этапа |
|---|---------------------------------|----------------------|
| 1 |                                 |                      |
| 2 |                                 |                      |
| 3 |                                 |                      |
| 4 |                                 |                      |
| 5 |                                 |                      |

**Задание 9.** Проведите SWOT-анализ ГГТУ, при проведении анализа необходимо учесть субъекты внешней среды (органы гос-

ударственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие организации, международные организации, научные и образовательные организации).

### Задание 10.

1. Особенности международной деятельности фирм в современных условиях.
2. Управление как ведущий механизм организационной координации.
3. Приведите различные определения понятия «система» (не менее пяти), дайте их сравнительный анализ. Заполните таблицу.

Таблица

#### Основные понятия теории систем

| Понятие    | Определение | Пример относительно конкретной социально-экономической системы (вуз, предприятие и т.д.) |
|------------|-------------|--|
| Элемент    |             |  |
| Подсистема |             |  |
| Связи      |             |  |
| Отношения  |             |  |
| Свойства   |             |  |

### Задание 11.

1. Специфика проектов временных организационных общностей.
2. Роль «человеческого фактора» в системе управления.
3. Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив таблицу.

Таблица

#### Поведение руководителя на различных этапах развития группы

| № | Этапы развития группы | Поведение руководителя |
|---|-----------------------|------------------------|
| 1 | Формирование          |                        |
| 2 | Бурление              |                        |
| 3 | Нормирование          |                        |
| 4 | Выполнение работ      |                        |
| 5 | Расформирование       |                        |

Варианты поведения руководителя.

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.
2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.
3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.
4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.
6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о целесообразности дальнейшего существования группы.
8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.
9. Устраняет внутригрупповые конфликты.

### Задание 12.

1. Организационная экология.
2. Анализ проявлений национальных факторов организационной культуры.
3. Ознакомьтесь со списком работ, которые осуществляются в деятельности малого бизнеса (на примере магазина) систематически.

#### Перечень работ, систематически выполняемых в процессе деятельности обувного магазина

1. Открывать магазин вовремя.
2. Следить за тем, чтобы магазин был чистым и привлекательным.
3. Следить за тем, чтобы персонал хорошо выглядел.
4. Поддерживать высокий моральный дух в коллективе.
5. Отвечать на телефонные звонки,
6. Разбираться с жалобами покупателей.
7. Определять рабочее время сотрудников.
8. Проверять соответствие сданной выручки кассовым ведомостям.
9. Сдавать деньги в банк.
10. Руководить помощником менеджера.
11. Держать под контролем оформление витрин.
12. Осуществлять надзор над ремонтными и профилактическими работами.
13. Вырабатывать идеи по усовершенствованию.
14. Принимать решения о приеме на работу и увольнении сотрудников.
15. Делать заказы на пополнение заказов.
16. Принимать решения о количестве и фасонах заказываемой обуви.
17. Читать корреспонденцию.
18. Отвечать на корреспонденцию и выполнять содержащиеся в ней указания.

19. Изучать ежедневный отчет о прибылях.

20. Предпринимать что-нибудь, если отчет о прибылях показывает неблагоприятное состояние дел.

Выполните следующие задания.

1. Выделите работы: относящиеся исключительно к компетенции менеджера; попадающие под категорию: «не хочется, но надо»; «не обязан, но нравится»; работы, которые могут выполняться другими работниками.

2. Составьте аналогичный перечень работ для туристического агентства.

### Задание 13.

1. Характеристика методов теории организации: индуктивный, статистический, абстрактно-аналитический, сравнительный.

2. Реинжиниринг корпорации и революционная перестройка ее организационной структуры.

3. Задача: Сформулируйте миссию и главные цели какой-либо известной вам организации (/или/государственного/ муниципального предприятия/учреждения (института гражданского общества, общественной организации, некоммерческой и коммерческой организации, международной организации, научной и образовательной организации) и дайте обоснование их содержание.

### Задание 14.

1. Социологический подход (Н. Смелзер). Простые организации, ассоциации, тотальные организации, бюрократии.

2. Принципы выделения организационных подсистем. Функциональный анализ.

3. Изучив современные теории и концепции формирования функционирования производственно-хозяйственной системы (ПХС), заполните таблицу.

Таблица

Характеристика современных взглядов на развитие ПХС

| Название теории                  | Краткая характеристика | Пример практического проявления на примере какой-либо ПХС либо группы ПХС (отдельного товарного или регионального рынка) |
|----------------------------------|------------------------|--|
| Концепция жизненного цикла       |                        |  |
| Теория внутренних рынков         |                        |  |
| Концепция популяционной экологии |                        |  |

### Задание 15.

1. Современные влияния на теорию организации. Символический интеракционизм.

2. Постмодернистские принципы в современной организационной теории.

3. Представьте вуз, в котором Вы обучаетесь, в виде организации по Г. Минцбергу (Г. Минцберг «Структура в кулаке: создание эффективной организации»), выделив пять основных частей (рисунок). Подумайте, к какому блоку относятся библиотека, столовая, методический отдел и т. д. Обоснуйте свое решение.

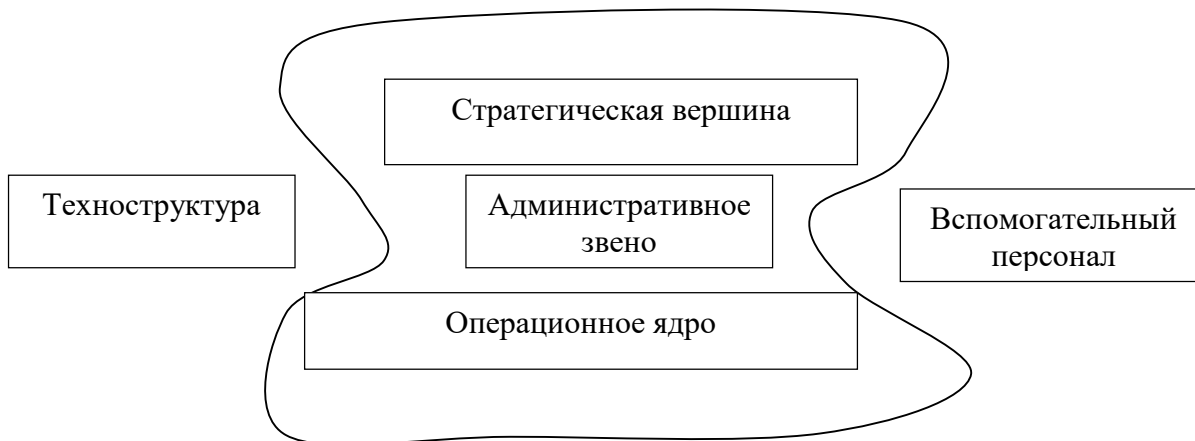


Рисунок - Пять частей организации по Г. Минцбергу

### Задание 16.

1. Теория самоорганизации в интерпретации И.И. Пригожина.

2. Доверие в организациях – условие эффективности управления: природа и роль, виды и источники.

3. Проанализируйте принципы формирования организационных структур управления, выделяемые различными авторами, и заполните таблицу.

Таблица

Принципы формирования организационных структур управления

| № | Авторы | Принципы формирования ОСУ |
|---|--------|---------------------------|
|---|--------|---------------------------|

На этой основе выделите «общие принципы» и авторские предложения. Подумайте, с чем связано такое оригинальное видение отдельных авторов.

### Задание 17.

1. Реорганизация: этапы, методы и меры по обеспечению поддержки организационных изменений.
2. Концептуальные взгляды Людвиг фон Берталанфи на развитие общей теории систем.
3. Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.

Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение информации при принятии управленческих решений с централизованным и децентрализованным управлением.

### Задание 18.

1. Сущность и элементарные процессы преобразования систем.
2. Деловая репутация: теоретические основы, моделирование и формирование позитивного имиджа.
3. Проиллюстрируйте понятия, характеризующие функционирование и развитие систем, на примере какого-либо социально-экономического объекта. Заполните таблицу.

Таблица

Основные понятия, характеризующие функционирование и развитие систем

| Понятие      | Определение | Пример |
|--------------|-------------|--------|
| Состояние    |             |        |
| Поведение    |             |        |
| Равновесие   |             |        |
| Устойчивость |             |        |
| Развитие     |             |        |

### Задание 19.

1. Процессный подход. Бизнес-процессы и бизнес-единицы.
2. Концепция организационных изменений
3. Определите связь между понятием жизненного цикла организации и действием закона самосохранения. или
3. На примере любой социально-экономической системы рассмотрите процессы системной интеграции и дифференциации приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте основные аспекты изучения организации.
2. Чем суть системного подхода к изучению организации.
3. Раскройте содержание междисциплинарного подхода к изучению организации. В чем суть постдисциплинарного уровня знаний?
4. Сравните факторы, оказавшие влияние на становление и развитие науки школ управления в XX в. Проанализируйте их динамику, свяжите с ориентацией научных школ.
5. Чем сущность теории научного управления (модель Тейлора)?
6. Каковы основные черты классической теории организаций? Приведите принципы организации по Файолю.
7. Как можно охарактеризовать бюрократическую теорию организации? (модель М. Вебера).
8. Охарактеризуйте социотехническую модель управления (теория Глассиар).
9. Расскажите о принципах интернационалистской модели (теория административного поведения Г. Саймена и Дж. Марча).
10. Охарактеризуйте основные направления теоретических разработок современной зарубежной науки.
11. Какие из моделей организации Вы можете отнести к классической теории организации, к теориям эффективной организации, к современным перспективным теоретическим разработкам?
12. Назовите особенности и основные направления отечественной организационной науки.

## Темы докладов

### Тема 2. Эволюция управленческой мысли.

Составьте доклад, отражающую особенности изучения темы:

1. Эволюция управленческой мысли
2. Методы научного исследования в управлении
3. Управленческие революции
4. Идеи Р. Оуэна и их значение для науки управления
5. «Научный менеджмент» Ф. Тейлора
6. 12 принципов производительности Г. Эмерсона
7. Идеи Генри Форда
8. Административная теория А. Файоля
9. Формальная логика Муни и Рейли
10. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера
11. Идеи М.П. Фоллет
12. Хоторнские эксперименты
13. ДугласМакГрегор: теории "X" и "Y"
14. Школа «человеческих отношений»
15. Тектология А. Богданова

16. Теория социалистической рационализации О. Ерманского
17. Концепция НОТ (А. Журавский, П. Керженцев и др.)
18. Культура труда и управления А. Гастева
19. Социальная инженерия и практика нововведений (А. Гастев, Н. Витке, Ф. Дунаевский)

### Проблемная ситуация

#### Кейс 1

#### «Построения мотивационной политики на предприятии»

Построение системы мотивации на предприятии представляет собой проблему и экономическую и психологическую, потому что система мотивации обязана нарастить экономические характеристики деятельности предприятия, а при ее построении нужно учесть идеалы, рвение, а также потребности в достижении и самовыражении ее участников.

Мотивация и вознаграждение сотрудников — одна из важнейших и сложнейших задач, которые приходится решать управленческим структурам. Любой руководитель всегда осознает, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считает, что для этого достаточно лишь материального вознаграждения. Но человек включается в общественное производство не только из-за материальной необходимости, но и с учетом самых разных побуждений и интересов. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить – они чрезвычайно сложны. Для этого работодателям необходимо смоделировать конкретные методы мотивации, удовлетворяющие потребностям каждого конкретного работника.

Неэффективная система мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет снижение производительности труда. С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность персонала, повышает эффективность человеческих ресурсов, обеспечивает достижение всего комплекса целей системы.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является проведение мотивационной политики. Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, а, следовательно, и методов и инструментов мотивационной политики.

Практический аспект исследования заключался в анализе мотивационной политики на примере предприятия - АО «КАМПО»; включал в себя анализ мотивационной политики предприятия и изучение эффективности механизмов мотивации персонала.

| МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ   | НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ  |
|--|---|
| Заработная плата   | Ежегодно 50% сотрудников проходят обучение, профессиональную переподготовку и повышение квалификации  |
| Премии   | Предоставляется возможность изучения и совершенствования английского языка с опытным преподавателем на базе московского офиса ГК «Тетис»                          |
| Награждения ценным подарком  | Система поощрений и награждений (объявления благодарности, награждение государственными и ведомственными наградами, почетными званиями, нагрудными знаками и др.) |
| Работники, проработавшие на предприятии более двух лет, имеют право на получение корпоративного кредита на льготных условиях. В этом случае предприятие выступает их поручителем в банке | Реализуется Программа здорового образа жизни  |
|  | Внедрена программа формирования кадрового резерва, которая обеспечивает передачу опыта и стандартов работы, мотивацию и сохранение перспективных работников       |

В АО «Кампо» было проведено тестирование сотрудников, а в частности коммерческого отдела. В результате проведенного теста (теста Элерса) среди работников отдела было выявлено, что мотивация сотрудников находится на уровне выше среднего, что является не плохим показателем для предприятия.



В результате анализа мотивационной политики в коммерческом отделе АО «Кампо» была выявлена достаточно эффективная система используемых методов мотивации в организации, что говорит о правильно построенной мотивационной политике предприятия.



**Мотивация** - это процесс намеренного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого совокупным действием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) причин.

**Мотивационная политика** - набор методов и средств по руководству персоналом для достижения успеха в реализации целей предприятия.

**Инструменты мотивации** - это совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

#### Мнения экспертов

По мнению Шапиро С.А мотивационный механизм предприятия - это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики.

Виханский О.С. и Наумов А.И. считают: "Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей".

Автор учебника «Управление персоналом» Кибанов А.Я. рассматривает мотивацию как "внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели.

#### Задания в рамках кейса «Построения мотивационной политики на предприятии»

1. Изучив инструменты материальной и нематериальной мотивации предприятия АО «Кампо» предложите свои варианты, для мотивирования сотрудников, чтобы повысить их работоспособность для дальнейшего успешного развития предприятия. Результаты занесите в таблицу 2.

Таблица 2

- 1.
- 2.
- 3.
- .....

2. Предложите оптимальные действия в ситуации, когда: руководитель – ориентирован на результат, подчиненный – ориентирован на процесс; руководитель – ориентирован на процесс, подчиненный – ориентирован на результат. Результаты занесите в таблицы 3 и 4.

1 вариант: руководитель – ориентирован на результат, подчиненный – ориентирован на процесс;

Таблица 3

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|-----------------|----------------|
| 1.              | 1.             |
| 2.              | 2.             |
| ...             | ...            |
| Возможности     | Угрозы         |
| 1.              | 1.             |
| 2.              | 2.             |
| ...             | ...            |

2 вариант: руководитель – ориентирован на процесс, подчиненный – ориентирован на результат.

Таблица 4

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|-----------------|----------------|
| 1.              | 1.             |
| 2.              | 2.             |
| ...             | ...            |
| Возможности     | Угрозы         |
| 1.              | 1.             |
| 2.              | 2.             |
| ...             | ...            |

4. Ниже приведены мотиваторы реальных сотрудников. Как бы вы мотивировали конкретного человека?

1. Амбиции, важно окружение и обстановка в коллективе, ориентируется на результат, значимость вознаграждения.
2. Возможности самореализации, гибкий подход к выполнению работы, стабильность отношений, деньги.
3. Карьерный рост, статус, коллектив.
4. Стабильность, зарплата, коллектив, удобный график.

**Форма отчетности:** Письменная работа.

#### Кейс 2

#### Управленческий кейс (распределение ресурсов).

##### Заинтересованные лица:

- Начальник Алексей (аккаунт проекта)
- Начальник Дмитрий (ресурс-менеджер + менеджер проекта)
- Менеджер Миша и Менеджер Петр (менеджеры проектов)
- Специалист Наташа (ведущий аналитик)

##### Встреча 1 (преамбула):

Встречаются Начальник Алексей, Начальник Дмитрий, Менеджер Миша, Менеджер Петр.

Вопрос встречи: передача ведущего аналитика с проекта Менеджера Петра на проект Менеджера Миши.

Начальник Алексей и Начальник Дмитрий предлагают не передавать специалиста и обойтись выделением другого человека. Менеджер Миша отказывается, ссылаясь на то, что ему нужен специалист с опытом, а предлагаемая «замена» не имеет опыт работы в данной сфере (проект без человека с опытом он не возьмет). После споров стороны приходят к соглашению, что ведущий аналитик будет передан через три месяца с одинаковой загрузкой по проектам, с постепенным переходом на проект мене-

дjera Миши. На промежуточном этапе на проекте работает «замена», которая потом станет вторым аналитиком проекта. Ведущий аналитик будет учить «новичка» и впоследствии проект они будут вести вдвоем. Соглашение достигнуто.

#### Развитие сценария:

Прошло несколько месяцев сверх оговоренного срока. За это время на проекте произошло много событий:

- Ведущий аналитик и ведущий программист успели несколько раз поссориться. Причина: специалист Наташа позиционируется как ведущий, но все еще не в теме проекта и становится «узким звеном». Менеджер Миша вводит какие-то регламенты, пытается урегулировать процесс.
- Ведущий аналитик Наташа и менеджер Миша тоже ссорятся. Причина: Специалист Наташа пытается быть ведущим, но ничего не успевает, сам злится и наталкивается на недоумения Менеджера Миши.
- Возникают конфликты между менеджерами Миша и Петр. Они не могут обеспечить распределение загрузки специалиста между проектами. Менеджер Миша настаивает на том, что «ему обещали», но Менеджер Петр не может отдать аналитика, его проект опаздывает. Начинается личная конфронтация.
- Специалист Наташа ссорится с «заменой», т.к. начинает видеть, что он сам «не в теме» и команда его уже не воспринимает. Ведущий разработчик встает на сторону «замены», т.к. с ним он уже работает напрямую. Возникают новые конфликты.

**Спустя 9 месяцев** специалист Наташа завершает свою работу на проекте менеджера Петра и начинает изучать документацию нового проекта. В это время на проекте Менеджера Миши затишье в плане аналитики, документы разрабатываются, но писать их может и один человек, хоть и планируется активность в будущем.

#### Встреча 2

Начальник Дмитрий обращается к менеджеру Миша: У вас сейчас затишье на проекте, а мне нужен человек. Давай ведущий аналитик перейдет ко мне?

Менеджер Миша: У меня затишье, а завтра надо будет работать. У тебя на проекте уже три аналитика, а я не уверен в качестве работы своей «замены», т.к. человек еще учится.

Начальник Дмитрий: Два специалиста тебе не к чему, работы нет. Скажи свой «идеальный вариант».

Менеджер Миша: Мне нужен человек с опытом, который обеспечит качество. Как вы это достигните – решайте самостоятельно. Вы можете передать специалиста Наташу и забрать «новичка», передать специалиста Наташу как второго аналитика проекта или обеспечить, чтобы кто-нибудь проверял качество работы «замены». Решение прими самостоятельно, переговорив с аккаунтом проекта. Я приму любое ваше решение, которое снимет риски потери качества.

Специалист Наташа: Я считаю, что мне надо перейти на проект начальника Дмитрия.

Менеджер Миша: Кто будет контролировать качество аналитики вместо специалиста Наташи?

Начальник Алексей: Ты будешь помогать новичку набираться опыта.

Менеджер Миша: Я уже отказался от этого полгода назад и за качество аналитики отвечать не буду.

Начальник Алексей: Мы передаем специалиста Наташу на проект начальника Дмитрия. Риск потери качества я беру на себя, а ты курируешь работу текущего специалиста, помогаешь ему в интервью, вместе звоните заказчику. Специалист Наташа иногда будет читать документы «новичка», но без погружения в аналитику.

Менеджер Миша: ПМ не должен бегать и следить за всем, что делает ведущий аналитик. Ведущий аналитик должен быть относительно независим. И вообще мы теперь переписываем все документы, которые написала «замена». Специалиста с опытом вы мне в итоге так и не дали, качество «обеспечили», пообещав, что иногда бывший ведущий будет пролистывать документы. Как он будет их пролистывать и так очевидно (читай: раньше не сильно вникал, а теперь тем более).

Начальник Алексей: Решение принято. Никто не заставляет тебя читать документы. Будь в курсе всех переговоров аналитика и следи за проектом в целом. Это и есть задача менеджера.

#### **Ситуация глазами Начальника Дмитрия:**

Я спокойно могу передать специалиста Наташу, но ведь менеджер Миша не сказала, что это сделать необходимо. Было просто требование обеспечить качество, а начальник Алексей в принципе согласился отдать специалиста Наташу мне. Не думаю, что качество аналитики на проекте менеджера Х так уж сильно пострадает. Тем более там сейчас «затишье».

**Ситуация глазами Начальника Алексея:** Мне кажется, что на моем проекте можно обойтись и без специалиста Наташи, главное, чтоб менеджер помогал действующему аналитику. Почему менеджер не доволен?

#### **Ситуация глазами специалиста Наташи:**

Меня все достали дерганьями между проектами. Перейду лучше к начальнику Дмитрию, там с меня не будут ничего требовать как с ведущего. Я могу и на проекте менеджера Миши остаться, но двум аналитикам там делать нечего.

#### **Ситуация глазами Менеджера Миши:**

По-моему мое начальство просто спокойно нарушает свои обещания. Оно почти год обещало мне человека с опытом, а потом перевело ведущего аналитика на другой проект без объяснения причин. Я потратил много сил и переругался с кучей людей. На мое возмущение, что я не считаю уровень компетенции оставшегося специалиста приемлемым для позиции ведущего, просто опять что-то «наобещало». При этом я уверен, что если качество хромало при частичной загрузке специалиста Наташи, то сейчас оно лучше не станет, а, вероятно, упадет еще сильнее. Сегодня начальство обещает мне специалиста, вчера премию, завтра еще что-то. Где гарантия, что оно в будущем опять меня не «кинет», просто передумав, без особых причин?

#### **Разбор кейса:**

##### Как должен был поступить Менеджер Миша?

а) Заставить руководство выполнить свое обещание путем угроз. При этом поссорится с ними, но получить двух аналитиков, которым нечем было бы заниматься половину времени, осознавая факт, что это не совсем правильно с точки зрения затрат компании.

б) Забрать себе специалиста Наташу и вывести из игры «замену». При этом, вероятнее всего, «поссорится с заменой»; с высокой долей вероятности получить новый конфликт ведущих. При наличии конфликтов получить ответ от руководства - «Ты сам выбрал».

в) Оставить себе «замену» без Наташи, осознавая тот факт, что специалист без опыта и придется как-то помогать (вероятно, получив тот же мысленный негатив в итоге, т.к. он рассчитывал на обещанного профессионала, который бы присматривал за «новичком»).

г) Переложить ответственность на начальство по принципу «сами обещали – сами пусть и решают», и попасть в ситуацию, описанную выше.

д) Иное

Как должно было поступить руководство?

а) Передать на проект сразу двух человек, пытаясь постепенно вывести из проекта «замену». При этом большую часть задач перекладывать на специалиста Наташу. Столкнуться с тем, что на проекте люди будут наполовину заняты, а на другом проекте есть работа. То есть формально обязательство выполнить, но, возможно, нарушить баланс ресурсов.

б) Оставить все «как есть», нарушив обещание и переведя специалиста Наташу на другой проект. Столкнуться с недовольством менеджера Миши.

в) Перевести специалиста Наташу на позицию ведущего на 70%, отдав ему также другой проект, которым он будет заниматься в свободное время. Начать постепенно выводить из проекта «замену». Столкнуться с негативом специалиста Наташи, который не хочет снова работать на двух проектах одновременно.

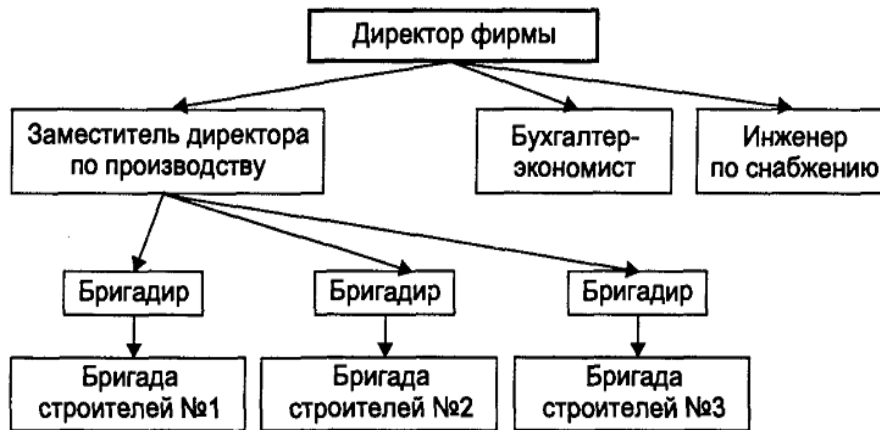
г) Иное

Как можно было избежать ситуации? Какова была причина, что стороны приняли именно такое решение?

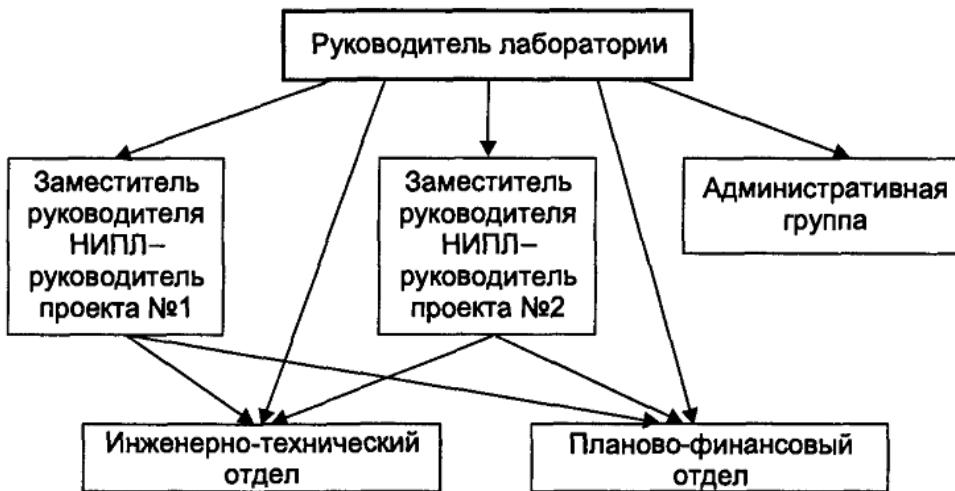
### Кейс 3

По приведенным структурам управления предприятием установите, к какому типу структур они относятся. Дайте обоснование.

1. Структура управления малой фирмой «Строитель»



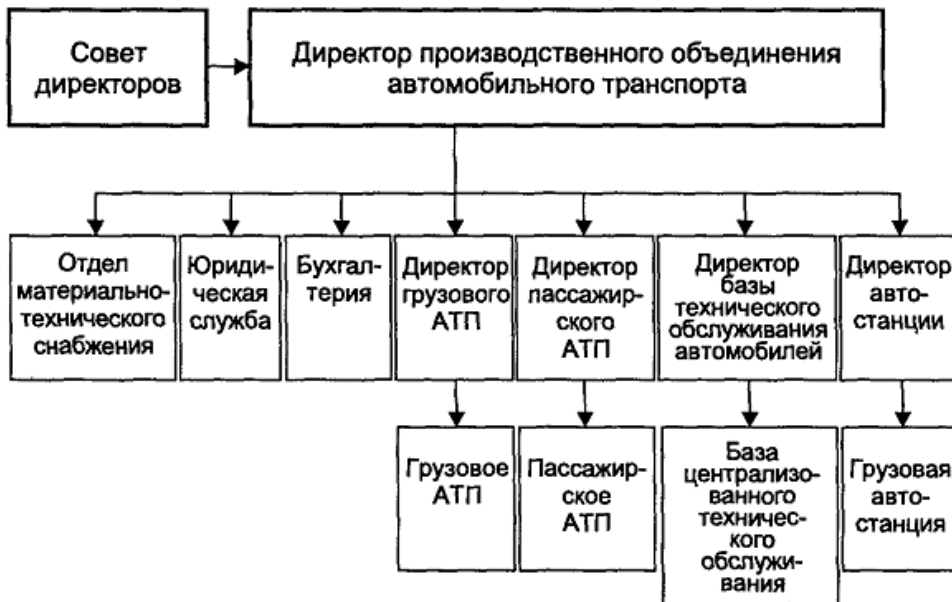
2. Структура управления научно-исследовательской лабораторией



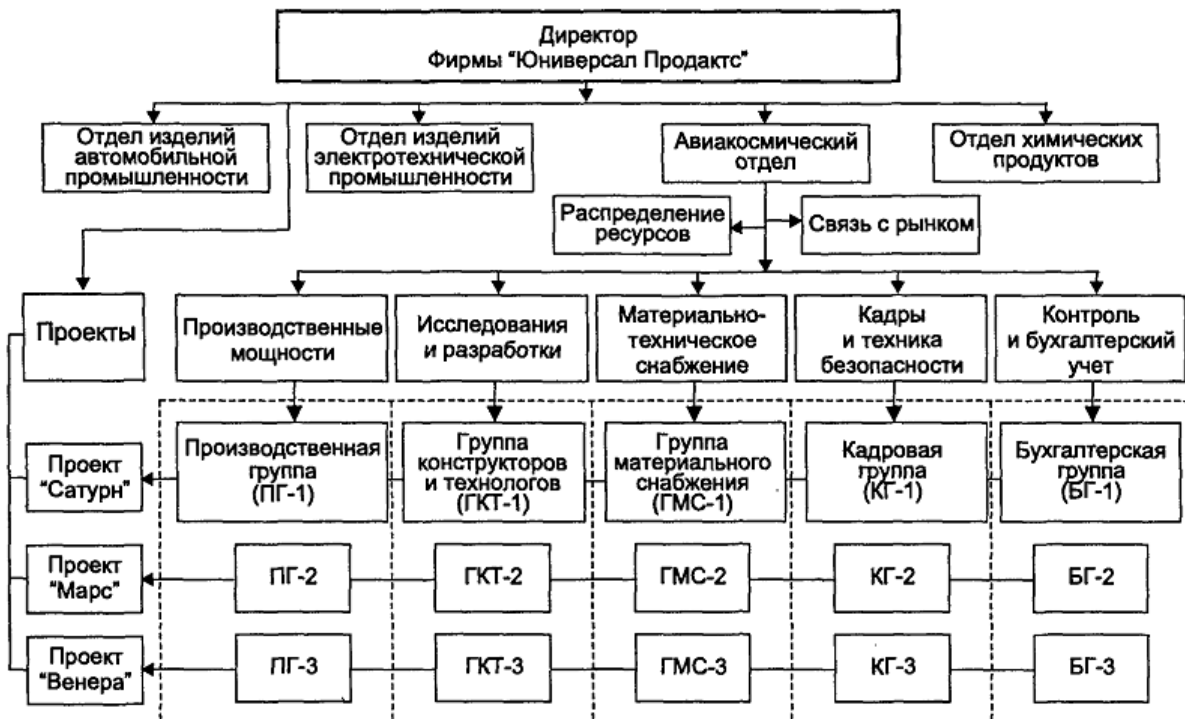
3. Организационная структура инструментального завода.

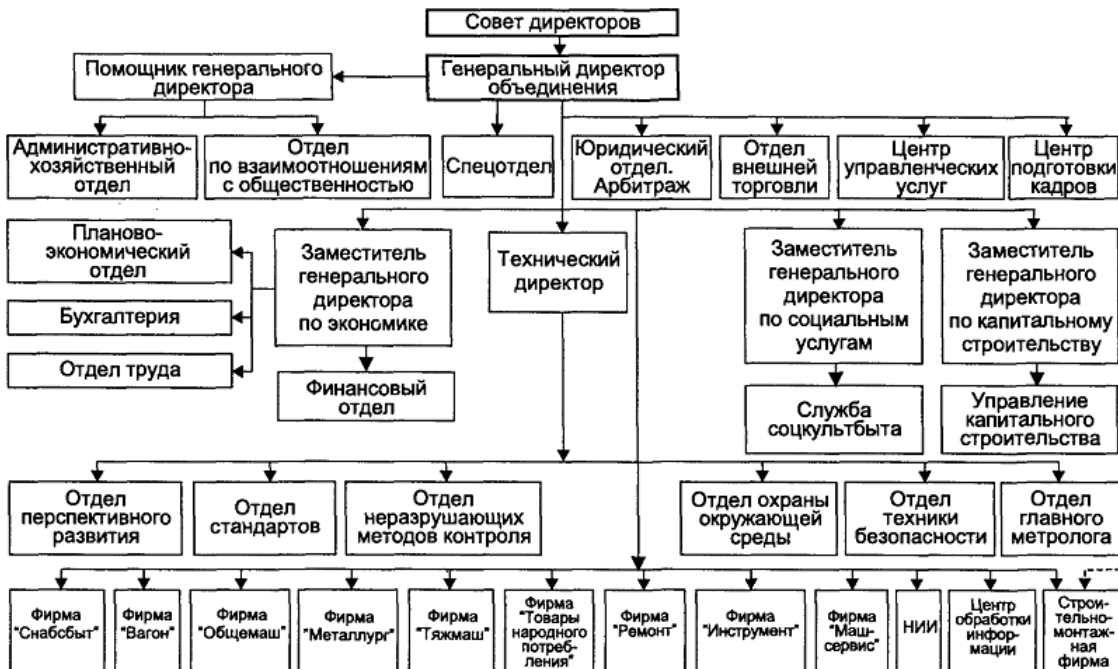


4. Организационная структура производственного объединения автомобильного транспорта (АТП — автотранспортное предприятие)



5. Структура авиакосмического отделения фирмы «Юниверсал Продактс».





### Тематика курсовых работ

1. Подготовка и принятие управленческих решений как основная функция управления.
2. Организация в системе основных функций управления.
3. Мотивация как основная функция управления.
4. Учет и анализ - важнейшая основная функция современного управления.
5. Контроль за ходом выполнения принятых решений как функция управления.
6. Системно-нормативный подход в системе современного управления.
7. Методы повышения эффективности управления.
8. Системно-динамический подход и возможность его использования в современной практике управления.
9. Анализ структуры делового общения в организации.
10. Анализ делового общения при обслуживании клиентов.
11. Управление деловым общением через Интернет.
12. Разработка этических нормативов на предприятии как способ повышение уровня этики в организации.
13. Создание комитетов и комиссий по этике как средство повышение уровня этики в организации.
14. Проведение социально-этических ревизий как способ повышения уровня этики в организации.
15. Американская модель управления и возможность ее адаптации к российским условиям.
16. Японская модель управления и проблемы ее использования в России.
17. Азиатская модель управления, достоинства и недостатки.
18. Современные технологии управления и проблемы их совершенствования.
19. Внутренняя среда организации и ее анализ с позиций системного подхода.
20. Внешняя среда организации и ее анализ в точки зрения открытости организации.
21. Результативность и эффективность взаимодействия организации с внешней средой.
22. Тайм – менеджмент. Искусство планирования и управления временем.
23. Искусство делового общения.
24. Коммуникации в управлении и проблемы повышения эффективности.
25. Управление конфликтами в организациях.
26. Технологии повышения эффективности управления.
27. Принципы разработки и совершенствования организационных структур.
28. Организационная культура: понятие, уровни и атрибуты.
29. Лидерство: природа, признаки, сущность, содержание.
30. Влияние национальной культуры на организационную культуру.
31. Эффективность управления: сущность, критерии и показатели.
32. Процесс организации управленческих инноваций.
33. Формирование коммуникативных компетенций студентов вуза.
34. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
35. Современная организационная структура системы управления персоналом.

36. Система мотивации персонала в ведущих компаниях мира.
37. Разработка стратегической программы развития организации на основе SWOT - метода.
38. Инновации и изменения как фактор организационного развития.
39. Самоменеджмент и его значение в развитии предприятия.
40. Командообразование как направление совершенствования системы управления персоналом

**Схема соответствия типовых контрольных заданий и оцениваемых знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

| Формируемая компетенция   | Наименование индикатора достижения компетенции | Типовое контрольное задание  |
|---|--|--|
| <p>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</p> <p>ОПК-2               Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов;</p> | <p>УК-2.1<br/>ОПК-2.1</p>                      | <p>Вопросы к экзамену<br/>Тестовые задания<br/>Тематика курсовых работ</p>                             |
|   | <p>УК-2.2<br/>ОПК-2.2</p>                      | <p>Вопросы к экзамену<br/>Вопросы к опросу<br/>Тематика докладов<br/>Тематика курсовых работ</p>       |
|   | <p>УК-2.3<br/>ОПК-2.3</p>                      | <p>Вопросы к экзамену<br/>Практическое задание<br/>Тематика курсовых работ<br/>Проблемная ситуация</p> |