



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**Рубцовский индустриальный институт (филиал)**  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Алтайский государственный технический университет  
им. И.И. Ползунова»  
(РИИ АлтГТУ)

**В.В. УГЛИНСКАЯ**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Методические указания для семинарских занятий  
и самостоятельной работы студентов очной формы обучения  
направления подготовки «Экономика»

Рубцовск 2018

ББК 65.290-2

Углинская В.В. Менеджмент: Методические указания для семинарских занятий и самостоятельной работы студентов очной формы обучения направления подготовки «Экономика» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2018. – 50 с.

В методических указаниях для семинарских занятий и самостоятельной работы студентов очного отделения направления подготовки «Экономика» приводится перечень вопросов для контрольного опроса, задания по изучаемым темам в виде кейсов, тестовых заданий и деловых игр. Кроме того, в методических указаниях приведены вопросы к экзамену. Методические указания имеют своей целью помочь студентам в изучении дисциплины «Менеджмент».

Рассмотрены и одобрены на  
заседании каф. ФиК Рубцовского  
индустриального института.  
Протокол № 3 от 19.02.2018 г.

Рецензент:

к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и экономика»

Д.В. Ремизов

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Базовые понятия менеджмента»	5
2. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Организации и их характеристики»	9
3. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «История менеджмента»	11
4. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Связующие процессы в управлении»	16
5. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМАМ «Планирование как функция менеджмента», «Организация как функция менеджмента»	19
6. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Мотивация и контроль как функции менеджмента»	26
7. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Групповая динамика и власть в системе менеджмента»	30
8. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Лидерство (руководство)»	36
9. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Управление конфликтами»	43
Вопросы к экзамену	48
Учебно-методические материалы по дисциплине	50

## **ВВЕДЕНИЕ**

Современная действительность выдвигает высокие требования для руководителей предприятий и организаций, работающих в нашей стране. Сегодня существует множество методов управления и выработана масса стратегий развития предприятий, из которых важно правильно выбрать наиболее подходящие к конкретным условиям и адаптировать их для решения собственных задач, только тогда они станут эффективными в каждом конкретном случае.

Для успешного выполнения управленческих функций уже недостаточно теоретических знаний и научной логики, необходимы гибкость, интуиция и творчество. Нужна способность предвидеть изменения, управлять ими и изменяться самим.

Целью учебного курса «Менеджмент» было наделить студентов багажом знаний, максимально соответствующих новым потребностям экономического пространства, и не только дать знания, но и научить их применять, помочь выработать необходимые навыки и умения в практической работе.

Методические указания являются дополнением к лекционному курсу, ориентированы на освоение практических приемов и представляют собой материал, сопровождаемый вопросами для контрольного опроса по каждой теме, заданиями в виде тестов, деловых игр и кейсов.

Работа студента с методическими указаниями должна быть начата с последовательной проработки тем курса. Степень изучения материала проверяется путем ответа на вопросы и успешными результатами при выполнении конкретных задач. При необходимости для углубления знаний по теме студент обращается к рекомендуемой литературе. Сдача экзамена осуществляется в тестовой форме.

## 1. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Базовые понятия менеджмента»

*Вопросы для контрольного опроса по теме:*

1. Дайте определение понятию «управление». Тожественны ли понятия «управление» и «менеджмент»? Какими системами можно управлять?
2. Дайте определение понятию «менеджмент». Какова этимология понятия «менеджмент»?
3. В чем состоит многозначность понятия «менеджмент»?
4. В чем состоит отличие между менеджером и предпринимателем?
5. Охарактеризуйте понятие «революция менеджеров».
6. Охарактеризуйте ролевую модель управления Г. Минцберга.
7. Что такое субъект и объект управления? Приведите примеры.
8. Что такое самоменеджмент?
9. Что такое прямая и обратная связь в системе управления?

***Практические задания:***

### ***ТЕСТ «входной контроль знаний»***

1. В западной управленческой науке по отношению к управлению государственными учреждениями и некоммерческими организациями используют термин:
  - а) менеджмент;
  - б) администрирование;
  - в) реинжиниринг;
  - г) консалтинг.
2. Составляющие информационных ролей менеджеров:
  - а) просмотр периодической печати;
  - б) телефонные звонки и рассылка напоминаний;
  - в) проведение церемониальных мероприятий;
  - г) мотивация подчиненных;
  - д) инициация новых проектов.
3. Информационные роли менеджера:
  - а) приемник информации;
  - б) представитель;
  - в) связующее звено;
  - г) ведущий переговоры;
  - д) лидер;
  - е) предприниматель.
4. Коммерческий директор на совещании у генерального директора докладывает о ходе выполнения плана продаж за отчетный год. Связь между генеральным директором и коммерческим директором в данном случае является:
  - а) прямой;
  - б) обратной;

- в) горизонтальной;
- г) вертикальной.

5. Научный подход, основанный на том, что управление есть серия взаимосвязанных функций, — это \_\_\_\_\_ подход.

6. Классификация организаций по цели существования:

- а) коммерческие;
- б) некоммерческие;
- в) производственные;
- г) финансовые;
- д) научные;
- е) государственные.

7. Когда директивные методы руководства становятся неприемлемыми для управления крупной, диверсифицированной корпорацией, а менеджеры низовых подразделений ощущают себя стесненными громоздкой и централизованной иерархией, имеет место кризис:

- а) контроля;
- б) автономии;
- в) лидерства;
- г) бюрократии.

8. Управленческий уровень соответствует руководству ... звена:

- а) высшего;
- б) среднего;
- в) низового.

9. Результатом вертикального разделения управленческого труда является формирование \_\_\_\_\_ управления.

10. Факторы (элементы) внешней среды косвенного воздействия на организацию:

- а) поставщики;
- б) рост доходов населения;
- в) конкуренты;
- г) научно-технический прогресс;
- д) органы государственного регулирования;
- е) демография.

11. Подвижность внешней среды определяется:

- а) вступлением в силу новых законов;
- б) изменением вкусов потребителей;
- в) сменой руководства организации;
- г) поломками оборудования;
- д) нестабильностью выплаты зарплаты сотрудникам.

12. Перепроектирование существующих бизнес-процессов с целью их оптимизации или качественной перестройки — это \_\_\_\_\_ бизнес-процессов.

### **Тест «Начальник или подчиненный»**

В социальной сфере, в деловых взаимоотношениях люди практически всегда делятся на тех, кто любит и может руководить, и тех, кто предпочитает, чтобы ими руководили, направляли их действия. Конечно, для успешного ведения дела нужны и те и другие. Проверьте с помощью данного теста, к чему есть предрасположенность у вас.

Когда мне достается роль руководителя:

1. Я воздерживаюсь от критики людей и их высказываний:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

2. Я делаю людям резкие критические замечания, если мне кажется, что они этого заслуживают:

- а) обычно;
- б) иногда;
- в) никогда не делаю.

3. Если меня назначают ответственным за что-либо, я настаиваю, чтобы мои распоряжения строго выполнялись, а иначе я отказываюсь от поручения:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

4. Мне становится не по себе, когда дело требует от меня действий, которые как-то повлияют на других людей:

- а) да, это верно;
- б) верно нечто среднее;
- в) нет, это неверно.

5. У меня есть такие качества, по которым я определенно превосхожу других людей:

- а) да;
- б) не уверен(а);
- в) нет.

6. Если бы я получил(а) от своего начальника нерациональное распоряжение, то скорее всего:

- а) делал(а) бы по-своему;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) выполнил(а), но высказал(а) бы свое сомнение.

7. Меня смущает ситуация, когда мне кто-нибудь прислуживает:

- а) да;
- б) бывает по-разному;
- в) нет.

8. Думаю, что обо мне правильнее сказать, что я:

- а) вежливый(ая) и спокойный(ая);
- б) верно нечто среднее;
- в) энергичный(ая) и напористый(ая).

9. Иногда я говорю посторонним вещи, кажущиеся мне важными, даже если они меня об этом не спрашивают:

- а) да;
- б) не уверен(а);
- в) нет.

10. Даже если многое против успеха какого-либо начинания, я все-таки считаю, что стоит рискнуть:

- а) да;
- б) верно нечто среднее;
- в) нет.

11. Когда я нахожусь в группе людей, приступающих к работе, то само собой получается, что я оказываюсь во главе их:

- а) да;
- б) не уверен(а);
- в) нет.

12. Меня считают человеком, которому обычно приходят в голову хорошие идеи, когда нужно разрешить какую-либо проблему:

- а) да;
- б) не уверен(а);
- в) нет.

13. Как правило, в моих конфликтах с другими я не бываю виноват(а):

- а) да;
- б) когда как;
- в) нет.

**ПОДСЧЕТ ОЧКОВ.** Начислите себе по 2 очка за каждый ответ «а» на вопросы 2, 5, 9, 10, 12, 13 и ответ «в» на вопросы 1, 3, 4, 6, 7, 8. За каждый ответ «б» к сумме прибавляется еще по 1 очку,

*Если сумма меньше 9 очков, то, скорее всего, вы склонны к подчинению в межличностных и социальных отношениях. Вам свойственна кротость, способность уступать дорогу другим, послушность и согласие с группой даже и тех случаях, когда внутренне убеждены в противоположном. Вы часто оказываетесь в зависимом положении, в случае неудачи совместных действий берете вину на себя, тревожитесь о возможных ошибках. Скорее всего, это следствие доверия к другим, преувеличение их значимости, развитости, умения решать те сложнейшие проблемы, которые вы видите более глубоко, чем те, кто внешне легко их преодолевает, а на самом деле просто не замечает, что есть повод для сомнений. Уверенные действия по привычке вы принимаете за решительность, ответственность и умение быстро ориентироваться и поэтому соглашаетесь подчинить свою волю другому и признать его превосходство.*

*От 10 до 16 очков.* Вы сочетаете умение подчиняться и умение управлять другими, уверены в себе, способны быть хорошим советчиком, наставником и руководителем. Эта «серединая линия» между доминированием и подчинением не является выражением стремления к независимости. Скорее, ее можно рассматривать как проявление хорошей приспособленности к



деятельности в условиях различных организационных структур. Условия умеренной «дедовщины» — где бы то ни было — вас не испугают.

*От 17 до 26 очков.* Вероятна склонность к властвованию, лидерству в межличностных отношениях и в социальной сфере. Возможна самоуверенность, нежелание признавать над собой никакой власти и правил, норм, кроме своих личных мнений и убеждений. В конфликтах и неудачах совместной работы, скорее всего, обвиняете других. Вам невероятно трудно понять, почему люди разрушают вашу железную логику, которая прямо ведет к цели и обеспечивает полный успех дела, своими «нелепыми и необоснованными» возражениями, поэтому вам сложно руководить квалифицированными специалистами и творческими коллективами. Но выводы о нецелесообразности и неэффективности назначения вас на организаторскую работу все-таки преждевременны и недостаточно основательны. Дело в том, что, работая в крупных управленческих структурах центрального подчинения, доминантные руководители способны оградить подчиненных от нелепых или противоречивых директив высшего начальства, от незаслуженных или случайных изысканий. Таким образом, вы имеете явное преимущество по сравнению с покорными и послушными руководителями, которые в таких ситуациях не учитывают человеческий фактор и нервируют людей, считая, будто ответственность за все несут только те, чьи распоряжения они выполняют.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Мескон М. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2009. – 701 с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 216 с.
3. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента: Учебник / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.

## **2. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Организации и их характеристики»**

*Вопросы для контрольного опроса по теме:*

1. Дайте определение понятию «организация».
2. Какие организации принято называть сложными? Приведите их характеристики.
3. На какие виды можно разделить организации по отраслевому признаку, размеру, организационно-правовой форме, форме собственности, источникам финансирования?
4. Дайте определение понятию «горизонтальное разделение труда». Назовите три вида горизонтального разделения труда. Приведите примеры.
5. Что такое вертикальное разделение труда? Расскажите об уровнях управления в организации. Приведите примеры руководителей разных уровней.

6. Охарактеризуйте соотношение затрат времени по уровням, функциям управления и видам деятельности.

7. Что такое внутренняя среда? Изобразите схему взаимосвязи внутренних переменных организации («алмаз» Г. Левита).

8. Проиллюстрируйте на примере взаимосвязь внутренних переменных организации.

9. Дайте определение понятиям «цель», «задача», «технология», «структура».

10. Как между собой соотносятся цель и задачи?

11. Назовите авторов модели организации «7S». В чем сущность данной модели?

12. В чем отличие между понятиями «технология» и «бизнес-процесс»?

13. Что такое внешняя среда организации? Как можно понимать внешнюю среду организации территориально и организационно?

14. Что включает среда прямого воздействия на организацию?

15. Приведите примеры органов государственного регулирования организаций. Каким образом они могут влиять на организацию?

16. Какими факторами представлена среда косвенного воздействия на организацию?

17. Приведите примеры влияния на организацию политических и социокультурных факторов.

18. Какими свойствами характеризуется внешняя среда? Приведите примеры их проявления.

19. В чем состоит сущность процессного подхода к управлению? Назовите четыре функции управления согласно процессному подходу.

20. Какие виды процессов могут протекать в организации? Назовите два вида связующих процессов в организации.

21. Дайте определение понятию «реинжиниринг бизнес-процессов».

22. Назовите авторов концепции реинжиниринга бизнес-процессов.

23. Что такое открытые системы?

24. В чем состоит сущность теории Э. Триста и Ф. Эмери?

25. В чем состоит сущность ситуационного подхода к управлению?

### ***Практические задания:***

***Задание 1. Определите факторы внутренней среды организации и обоснуйте свой выбор.***

1. цели;
2. экономика;
3. политика;
4. структура;
5. задачи;
6. научно-технический прогресс;
7. технология;
8. кадры;

9. конкуренты;
10. организационная культура.

**Задание 2. Определите факторы среды прямого и косвенного воздействия. Проанализируйте свой выбор.**

1. поставщики;
2. состояние экономики;
3. международные события;
4. правительство;
5. научно-технический прогресс;
6. потребители;
7. конкуренты;
8. политические факторы;
9. социально-культурные факторы;
10. состояние экологии;
11. демография;
12. правовой фактор.

Какова роль элементов среды косвенного воздействия? Какова роль элементов среды прямого воздействия, оказывающих влияние на развитие предприятия? Оказывают ли влияние факторы внешней среды организации на факторы внутренней среды? Если да, то какое? Если нет, то почему?

#### **Список рекомендуемой литературы**

1. Мескон М. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2009. – 701 с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 216 с.
3. Косьмин А.Д. Менеджмент: Учебник / А.Д. Косьмин, Н.В. Свинтицкий, Е.А. Косьмина. – М.: Академия, 2014. – 208 с.
4. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента: Учебник / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.

### **3. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «История менеджмента»**

*Вопросы для контрольного опроса по теме:*

1. Когда возникло управление как практическая деятельность? В каких сферах оно осуществлялось?
2. Какие особенности имело управление в организациях древности?
3. Какой вклад в управленческую мысль внесли Платон, Сократ, Катон Старший?
4. Что такое макиавеллизм?

5. Какой вклад в управленческую мысль и практику управления внесли Адам Смит, Мэтью Болтон, Джеймс Уатт, Роберт Оуэн, Чарльз Бэббидж, Генри Таун?

6. Какие школы менеджмента Вы знаете? В какие исторические периоды развивалась каждая из школ?

7. В чем основная заслуга школы научного управления? Расскажите о деятельности Фредерика Тейлора, его экспериментах. К каким выводам и результатам он пришел?

8. Назовите основные работы Ф. Тейлора.

9. В чем особенность установления задания рабочему по Ф. Тейлору по сравнению с тем, как это делалось до него?

10. Расскажите о вкладе в управление Френка и Лилиан Гилбрет, Генри Гантта.

11. В чем отличие административной школы от школы научного управления?

12. Расскажите о вкладе в управленческую мысль Анри Файоля. Перечислите и охарактеризуйте его принципы управления.

13. Назовите общие функции управления и функции администрирования по Файолю.

14. Назовите семь функций управления Лютера Гьюлика.

15. Перечислите и охарактеризуйте принципы построения формальной организации Линдалла Урвика.

16. Назовите принципы построения бюрократической организации по Макс Веберу.

17. В чем состоит основное отличие школы человеческих отношений от предыдущих управленческих школ?

18. Расскажите о вкладе в управленческую мысль Мэри Паркер Фоллетт.

19. Расскажите о Хоторнском эксперименте. Каковы его результаты и выводы?

20. Что такое рестрикционизм?

21. Что такое «хоторнский эффект» и как он проявляется?

22. Назовите представителей и направления исследования бихевиоризма.

23. Каковы рекомендации школы человеческих отношений для менеджеров? Назовите недостатки школы человеческих отношений.

24. В чем сущность школы количественных методов?

25. Какие управленческие задачи можно решить с использованием экономико-математических методов и моделей?

26. Какой вклад в управленческую науку и практику внесли Л.В. Канторович и В. Леонтьев?

27. В чем состоит сущность концепции сопряженных обязательств?

28. В чем состоит сущность комплексного управления качеством, управления знаниями и ресурсного планирования предприятия?

29. Что такое бенчмаркинг?

## **Практические задания:**

### **Деловая игра. Сущность работы менеджера.**

#### **Цели занятия:**

- научиться представлять себя как руководителя своему коллективу;
- выработать навыки стратегического мышления и тактических действий;
- научиться оперативно реагировать на ситуации и принимать наиболее адекватные управленческие решения.
- сохранять спокойствие и находить выходы в сложных ситуациях.

#### **Условия:**

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником. После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придание ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 кв.м, имеет четыре телефонных аппарата, из них два – городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 35-45 лет имеют высшее и среднее специальное образование; пять человек со средним специальным образованием пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли. В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить следующие задания.

1. Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

- Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

- Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

- Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

- Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

- Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

2. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Обозначьте, какие задачи вам необходимо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Помните, что подчиненные Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня, что и в какой последовательности вы будете делать.

3. На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

- Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
- Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
- К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
- К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
- Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
- После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.
- Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

### **Оценка результатов:**

Оценка производится по пятибалльной системе. Критериями оценки команд являются:

- a. глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- b. обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
- c. активность группы поддержки (команды претендента);
- d. корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
- e. соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

Результаты оценки заносятся в таблицу 1.

Таблица 1

Оценка команд по критериям

Ф.И.О. Эксперта	Оценка по критерию в баллах					
	a	b	c	d	e	Итого
1.Команда						
2.Команда						
3.Команда						
Всего						

По результатам подводятся итоги. Победителем объявляется лидер, набравший наибольшее количество баллов.

**Рабочая ситуация:**

На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику.

Ваши действия:

А – оставить жалобу без внимания;

Б – на совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия;

В – пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа и в присутствии посетителя принять решение;

Г – извиниться за неправильные действия подчиненного; принять решение.

При случае переговорить с подчиненным.

**Список рекомендуемой литературы**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.

2. Семенов А.К. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров: / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2013. - 492 с.

3. Коротков Э.М. История менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 240 с.

4. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента: Учебник / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.

**4. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Связующие процессы в управлении»**

*Вопросы для контрольного опроса по теме:*

1. Что такое коммуникация? Как можно классифицировать коммуникацию? Что такое невербальная коммуникация?

2. Охарактеризуйте коммуникационный процесс.

3. Что такое информационный шум? Приведите примеры.

4. Что такое кодирование? Обязательно ли оно? Какие могут быть знаковые системы?

5. Зачем в коммуникационном процессе необходима обратная связь? Может ли она осуществляться в другой системе кодирования?

6. Какова структура коммуникационного канала?

7. Что такое управленческое решение?

8. По каким признакам можно классифицировать управленческие решения? Приведите примеры решений по каждому классификационному признаку.

9. Что такое запрограммированные и незапрограммированные решения? Приведите примеры.



10. Что такое интуитивные, прецедентные и рациональные решения?
11. В чем состоит важность изучения теории управленческих решений?
12. Какие стадии и этапы включает процесс разработки управленческого решения?
13. Что такое проблема? В какой последовательности выполняется диагностика проблемной ситуации?
14. Что такое ограничение при принятии решения? Приведите примеры ограничений.
15. Что такое критерий принятия решения? Приведите примеры.
16. Какие факторы оказывают влияние на выбор решения?
17. Что необходимо сделать на стадии выполнения решения?

### ***Практические задания:***

#### **Коммуникации в организации.**

**Задание:** Прочитайте конкретную ситуацию и ответьте на вопросы.

1. В производственно-исследовательском отделе большой компании обрабатывающей промышленности на среднем Западе дела шли все хуже и хуже. Мистер Крафт, один из квалифицированных работников, занимающихся исследовательской работой, пришел к заключению, что не может больше мириться с этим. В отчаянии он пришел к мистеру Манну, помощнику руководителя отдела, чтобы пожаловаться на сложности, которые есть в его общении с начальником, мистером Робинсоном. По словам мистера Крафта, мистер Робинсон, блестящий молодой человек, в свои неполные тридцать лет не имел достаточного опыта для контроля за работой Крафта. Хотя они оба имели степень магистра по физике, мистер Крафт объяснил, что с его 30-летним стажем работы он не должен находиться под руководством мистера Робинсона. Мистер Крафт сказал, что не сможет ничего добиться в своей работе, пока мистер Робинсон «не дает ему вырваться».

Так как стол мистера Манна находился в пределах слышимости от доктора Сэмпсона, руководителя отдела, доктор Сэмпсон смог слышать многое из разговора. Чем дольше говорил мистер Крафт, тем больше выходил из себя доктор Сэмпсон, пока он наконец не взорвался и не закричал: «Заткнитесь! Чем Вы занимались эти 30 лет?» По меньшей мере пятнадцать работников, работавших за своими столами в большой комнате, услышали его и подняли глаза. В этот момент мистер Крафт поднялся со своего стула и пробормотал что-то о том, что он сходит в кадровую службу, чтобы уладить дело.

*Как в данной ситуации использовалась коммуникация? Нарисуйте схему.*

*Какие последствия могут быть при проведении данного потока информации?*

2. Через две недели после начала своей работы в должности регионального директора Евгений Керженцев приступил к выработке конкретных мероприятий, которые помогли бы ему повысить эффективность управления операциями «Офракома» в России. Одним из таких мероприятий Евгений решил сделать ежеквартальные семинары для генеральных директоров

совместных предприятий. На основании нескольких встреч с ними Евгений сделал вывод о необходимости развития навыков в области общего менеджмента, маркетинга, презентации, а также организации обмена опытом между предприятиями. Не заглядывая далеко вперед, он пригласил генеральных директоров на первый семинар в Москву и попросил знакомого преподавателя школы бизнеса помочь в подготовке программы семинара. После мозгового штурма было решено остановиться на двух вопросах, которые могли бы стать основанием для последующих семинаров: основных принципах маркетинга (4P маркетинга) и базисных инструментах финансовой отчетности и анализа (балансовой ведомости, ведомости прибылей и убытков, отчете о движении наличности).

Евгений открыл семинар презентацией о задачах компании и методах решения этих задач, сделав акцент на преимуществах, которые дает кооперация между совместными предприятиями, и необходимости профессионального развития в условиях постоянно развивающихся экономики, технологии и управленческих решений. Новый региональный директор очень волновался за успех своего выступления и семинара, помня о напряженных отношениях между московским офисом и СП, а также думая о генеральных директорах, подавляющее большинство из которых давно миновали рубеж сорока и даже пятидесяти лет, имели техническое образование и, судя по информации из московского офиса, практически никогда не участвовали в семинарах по развитию управленческих навыков. Однако его опасения оказались напрасны - генеральные директора очень внимательно слушали Евгения Керженцева и даже записывали то, что он говорил. Еще большим успехом оказалась учебная часть семинара - опытные руководители с азартом и энтузиазмом занимались сегментированием рынка, составлением отчета о прибыли и планированием движения наличности. В конце семинара практически все его участники высказались за продолжение подобных мероприятий в будущем, попросив сделать их более практическими и уделив больше внимания обмену опытом. Евгений даже несколько растерялся от положительной реакции участников, но закончил семинар на положительной ноте, пообещав продолжить традицию в следующий раз в одном из СП.

*Как в данной ситуации использовалась коммуникация? Нарисуйте схему. В чем причины успеха семинара?*

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 2009. – С. 165-193.
3. Семенов А.К. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров: / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2013. - 492 с.
4. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента: Учебник / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.

## 5. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМАМ «Планирование как функция менеджмента», «Организация как функция менеджмента»

*Вопросы для контрольного опроса по теме:*

1. Что такое планирование?
2. Назовите основные принципы планирования по А. Файоллю и Р. Акоффу.
3. В чем состоит сущность принципа единства планов? Какие функциональные планы могут быть разработаны в организации?
4. Что такое сценарное планирование? В чем его преимущества перед традиционным подходом к планированию?
5. Охарактеризуйте виды планирования по срокам действия. Являются ли эти сроки жестко заданными?
6. Какие виды планов можно выделить по уровням управления в крупной корпорации?
7. Что собой представляют бизнес-планирование и программно-целевое планирование?
8. В чем разница между директивными и индикативными планами?
9. В чем состоит отличие между стратегическим и долгосрочным планированием? Что такое экстраполяция?
10. Что такое стратегия? Какие этапы включает процесс стратегического планирования и управления?
11. Что такое SWOT-анализ?
12. Как можно определить миссию организации в широком и узком смысле? Какие компоненты включает формулировка миссии в широком смысле?
13. Почему в качестве миссии не принято указывать максимизацию прибыли?
14. Приведите пример миссии компании в узком смысле.
15. Назовите причины формулировки миссии организации.
16. Какие требования предъявляются к организационным целям?
17. Что такое бизнес-план? Приведите примеры бизнес-проектов, для реализации которых может составляться бизнес-план.
18. На какой период разрабатывается бизнес-план?
19. Для каких групп пользователей составляется бизнес-план? Зачем он необходим самим его разработчикам?
20. Перечислите разделы бизнес-плана. Что они должны содержать?
21. Что такое организация как функция менеджмента? Чем отличается организация как функция и как объект?
22. Что такое организационная структура управления?
23. Что такое управленческое звено? Приведите примеры управленческих звеньев.
24. Что такое уровень управления?
25. Какие типы связей устанавливаются между элементами организационной структуры управления?

26. В чем отличие между вертикальными и горизонтальными связями в структуре управления?

27. Приведите примеры линейных и функциональных руководителей и подразделений.

28. Объясните, в чем смысл формулы В.С. Грайчунаса.

29. Что такое масштаб управляемости? От каких факторов зависит масштаб управляемости? Каков рекомендуемый масштаб управляемости на высшем и низовом уровнях?

30. Что такое полномочия, делегирование, ответственность? Какие пределы имеют полномочия?

31. Почему ответственность не может быть делегирована?

32. В чем разница между понятиями «полномочия» и «власть»?

33. Что такое линейные полномочия? Чем они отличаются от аппаратных (штабных) полномочий?

34. Какие Вы знаете три типа аппарата? Охарактеризуйте каждый из них. Приведите примеры.

35. Назовите и охарактеризуйте типы аппаратных полномочий. Приведите примеры реализации этих полномочий. Расположите их в порядке убывания объема полномочий.

36. В чем состоит принцип А. Чандлера? Какова динамическая связь между стратегией и структурой организации?

37. Перечислите и охарактеризуйте этапы проектирования структуры управления организации согласно классической теории организации.

38. Что такое департаментализация?

39. В каких документах отражаются организационные отношения внутри компании? Охарактеризуйте каждый из них.

40. Какие Вы знаете типы организационных структур управления?

41. Охарактеризуйте линейную структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки.

42. Охарактеризуйте функциональную структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки.

43. Охарактеризуйте линейно-функциональную (штабную) структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки.

44. Охарактеризуйте дивизиональную структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки. Какие формы может принимать эта структура?

45. Что такое механистические и адаптивные структуры? В чем сущность проектной структуры управления?

46. Охарактеризуйте матричную структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки.

47. Почему в дивизиональной и матричной структурах облегчается подготовка руководителей высшего звена?

48. Что такое централизация и децентрализация? В чем состоят преимущества централизации и децентрализации?

## **Практические задания:**

### **Деловая игра. Организация работы с подчиненными и сотрудниками.**

#### **Цели занятия:**

- Научиться правильно консультироваться со своими подчиненными, чтобы максимально воспользоваться их знаниями и умениями, не потеряв себя;
- Освоить механизм делегирования полномочий и ответственности.

#### **Порядок работы:**

Группа делится на 2 части, в каждой выбирается руководитель, заместители по производственным функциям и их помощники, секретарь. Перед командами ставится задача – организовать бизнес на территории своего города. Первоначальный капитал составляет 1 млн. рублей и помещение за чертой города 700 кв.м, принадлежащие начальнику. Необходимо решить, чем заниматься и как.

#### **1. Консультации с подчиненными.**

Одна из наиболее мощных техник менеджмента заключается в том, чтобы обратиться за помощью и советом к своим подчиненным. Консультанты по менеджменту являются экспертами по сбору данных, их обработке и возврату по обратной связи клиенту интегрированным, методичным и ориентированным на результаты способом. Существенным моментом сбора этих данных всегда является беседа (интервью) с людьми, работающими в организации. К сожалению (и удивлению), эта техника нечасто применяется менеджерами.

#### **Условия:**

Основные преимущества обращения за советом и помощью к вашим подчиненным и сотрудникам:

- 1) они чувствуют себя как бы частью вашей команды, осознают, что они нужны и желанны;
- 2) вы можете выявить людей со способностями выше средних, т.к. требование специфических решений автоматически является тестом на максимальный потенциал ваших сотрудников;
- 3) ваши люди получают ощущение важности. Выражая индивидуальное признание, вы даете человеку ощущение собственной важности, которое принесет вам выгоду;
- 4) на вас будут работать воображение, инициатива и изобретательность ваших сотрудников. Предлагая признание и благодарность человеку, пришедшему к вам с определенным решением определенной проблемы, вы даете понять вашим людям, что их идеи нужны, в них заинтересованы.

#### **Задание: 1.**

1. Выработайте собственные целесообразные (правильные) рамки мышления: «отбросьте» свою должность менеджера или статус должностного лица, чтобы иметь возможность обратиться к своим сотрудникам за помощью.

2. Создайте «разделяющую проблемы» окружающую среду: сделайте вашу проблему проблемой ваших сотрудников. Когда вы доводите до их сведения, что вам необходима их помощь, и опираетесь на квалификацию и креативность

своих сотрудников, они становятся более заинтересованными в решении проблемы, и она становится также их проблемой.

3. Вдохновляйте индивидуальное обдумывание: дайте знать вашим сотрудникам, что вы готовы выслушать их предложения, дайте им для решения конкретные проблемы и просите специфических решений.

4. Упростите общение: постарайтесь сократить официальные процедуры, правила и запреты вокруг выработки новых идей, поскольку, обращаясь к сотрудникам за их идеями, вы активизируете их навыки и умения в добровольном порядке и здесь излишние сложности в представлении этих идей ни к чему.

5. Завершайте идеи: не разочаровывайте представившего идею ее забвением и откладыванием. Попросите кого-либо продолжить работу над ней, оцените ее, посмотрите, будет ли она работать, является ли она «улучшением» или нет. Информировать обо всем представившего идею.

6. Реализуйте принцип поощрения: не медлите с выражением признательности тем, кто подал вам хорошую идею и предложение, представляя сотрудника к подходящей награде: бонусу, надбавке, продвижению по службе, благодарственному письму, свободному времени, признанию внутри компании.

## **2. Ответственность и делегирование полномочий.**

Очень часто инструментом управления, выступающим в роли «последней надежды», становится делегирование, которое, у многих менеджеров применяется только тогда, когда он уже перегружен работой. Чтобы стать суперменеджером, необходимо научиться делегировать четко и много.

Делегирование включает в себя поручения людям, предоставление им необходимых средств для выполнения этой работы и наделение их соответствующими полномочиями. Процесс начинается на самом верху организации. Это делегирование создает цепочку ответственности и полномочий, которая распространяется до самого низшего уровня в компании.

Делегирование улучшает деятельность менеджера и подчиненных, при этом:

- не означает освобождения от полной ответственности и подотчетности своему начальнику;
- дает более высокие результаты, оставляя время для более важной работы;
- создает умеющих работать подчиненных;
- улучшает инициативность, квалификацию и уверенность подчиненных;
- дает возможность наблюдать подчиненных в действии и обучать тогда и там, когда и где это нужно;
- усиливает мотивацию, т.к. новые, бросающие вызов поручения удовлетворяют большие психологические потребности;
- расширяет сферу ответственности сотрудников, т.к. теперь она распространяется не только на результаты персональной работы, но и на

результаты работы других и, таким образом, ценность такого человека в компании возрастает;

– освобождает время и силы руководителя для иных приложений.

**Условия:** Для правильного делегирования необходимо знать, что и кому делегировать, каковы объемы полномочий, которые надо делегировать для выполнения данной работы, и как осуществлять контроль над использованием делегирования.

Необходимо различать те виды работ, которые могут быть делегированы, и те, которые, по тем или иным причинам, делегированию не подлежат. Не могут быть делегированы работы, возникающие в связи с моральными проблемами, специфические задания, данные вам вашим боссом, работы, которые могут быть выполнены только при вашей квалификации.

Для более эффективного делегирования:

1. Давайте ясные инструкции, чтобы подчиненные точно знали, что от них ожидают.

2. Предоставляйте достаточные полномочия для работы. Трудно требовать ответственности, если исполнитель не имеет достаточных полномочий, чтобы выполнить работу.

3. Выбирайте правильно людей. Убедитесь, что человек не работает выше или ниже своего потенциала.

4. Держите линии коммуникации «открытыми», чтобы существовал двусторонний поток информации.

5. Создайте правильную систему контроля, чтобы быть информированным о прогрессе вашего подчиненного.

6. Развивайте уверенность в себе и желание принимать делегирование, награждая тех, кто успешно выполняет делегированные задания.

#### **Рабочая ситуация:**

Один из членов вашей организации внезапно заболел. Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации:

А – поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных;

Б – предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего»;

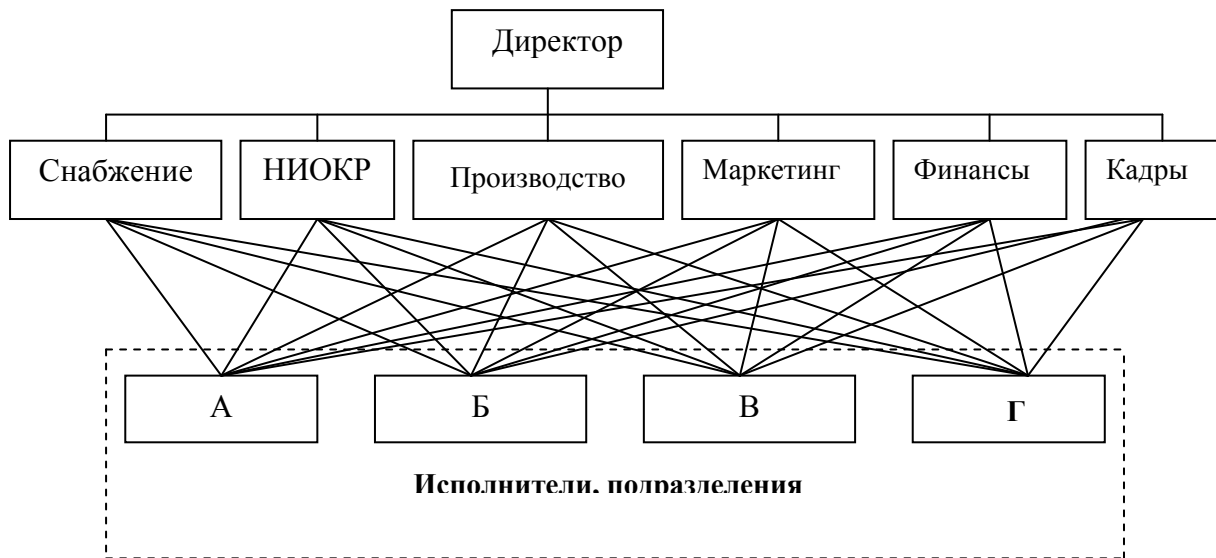
В – сказать коллективу: «Я очень перегружен работой! Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»;

Г – сделать работу самому.

#### **Тест текущего контроля знаний**

## Вариант 1

1. Определите тип и опишите представленную организационную структуру управления.



2. Охарактеризуйте процессуальную теорию справедливости С. Адамса.  
3. Перечислите разделы бизнес-плана. Что они должны содержать?  
4. Выбрать правильный ответ.

1. **Партисипативность – это**

- А. Распределение прибыли в связи с ростом производительности
- В. Проектирование и перепроектирование работ
- С. Вовлечение работников в анализ проблем и их решения
- Д. Метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам

2. **Организационная структура – это**

- А. Искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами
- В. Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена
- С. Система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов
- Д. Метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях

3. **Одной из основных функций менеджмента является**

- А. Наблюдение за ходом производства
- В. Методическое обеспечение принятия решений
- С. Планирование
- Д. Издание приказов и распоряжений

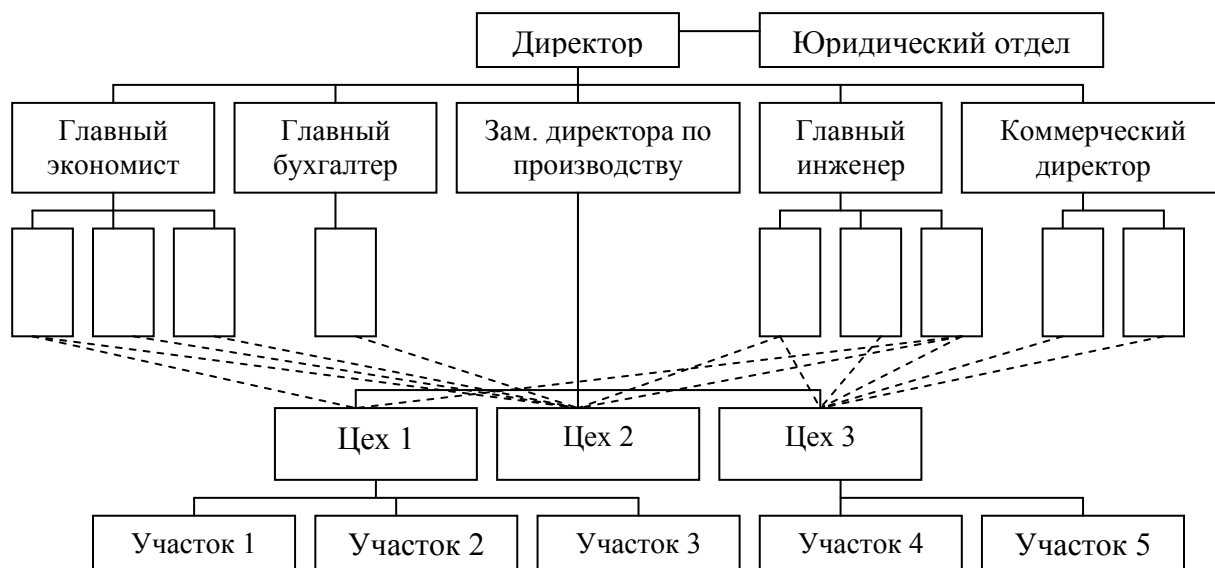
4. **Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:**

- А. Теория Абрахама Маслоу
- В. Модель Портера Лоулера
- С. Теория Фредерика Герцберга
- Д. Теория Макклеланда



## Вариант 2

1. Определите тип и опишите представленную организационную структуру управления.



2. Охарактеризуйте двухфакторную теорию мотивации Ф. Герцберга.  
3. Что такое планирование? Назовите основные принципы планирования по А. Файолю и Р. Акоффу.  
4. Выбрать правильный ответ.

1. **Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации - это:**  
А. Организация  
В. Действие  
С. Координация  
D. Мотивация
2. **Ступени мотивации по Маслоу — это**  
А. Потребность развития и признания  
В. Потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности  
С. Социальная потребность и потребность в защищенности  
D. Основные потребности
3. **Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?**  
А. Созданы филиалы предприятия в пяти городах  
В. Созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам  
С. Созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели  
D. Созданы отделы на предприятии, равные по численности
4. **Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?**  
А. Для оптимального решения комплексной задачи  
В. Для сохранения «группового» стиля работы  
С. Для проверки квалификации рабочих  
D. Все перечисленное

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 2009. – С. 165-193.
3. Семенов А.К. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров: / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2013. - 492 с.
4. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента: Учебник / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.
5. Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение: Учебник / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.

### **6. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Мотивация и контроль как функции менеджмента»**

*Вопросы для контрольного опроса по теме:*

1. В чем разница между понятиями издержки предприятия и себестоимость продукции?
2. Какие затраты предприятия относятся к единовременным и текущим?
3. Каковы цели и задачи планирования себестоимости продукции? В каких сферах деятельности предприятия можно выделить резервы снижения себестоимости?
4. Из каких разделов может состоять план по издержкам (себестоимости) предприятия? Каковы исходные данные для разработки плана по издержкам?
5. Какие методы планирования себестоимости продукции вы знаете?
6. В чем сущность пофакторного метода планирования себестоимости? Какие цели преследует применение этого метода?
7. В чем сущность сметного метода планирования себестоимости? Каков аналог сметного метода в зарубежной практике планирования?
8. В чем сущность метода калькуляций? Какими могут быть объекты калькулирования затрат?
9. В чем сущность нормативного метода планирования себестоимости?
10. Перечислите и кратко охарактеризуйте затраты, включаемые в себестоимость продукции.
11. Какие виды затрат учитываются в фактической, но не включаются в плановую себестоимость продукции?
12. На какие виды можно разделить затраты предприятия по их экономическому содержанию, способу отнесения на себестоимость, отношению к объему производства, степени однородности, времени возникновения и отнесения на себестоимость продукции?
13. Что собой представляет плановая калькуляция себестоимости продукции?

14. Какие вы знаете виды калькуляций в зависимости от объекта калькулирования?
15. Что такое сметные, плановые и отчетные калькуляции?
16. Назовите основные калькуляционные статьи затрат и виды себестоимости.
17. В чем разница между основными и вспомогательными материалами?
18. Какие вы знаете сметы комплексных расходов? Как различные виды комплексных расходов относятся на себестоимость единицы продукции?
19. Что входит в состав расходов на содержание и эксплуатацию оборудования?
20. Что входит в состав общепроизводственных и общехозяйственных расходов?
21. Что входит в состав внепроизводственных расходов?

### ***Практические задания***

#### **ТЕСТ «Степень мотивации личности к успеху»**

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать, чем отложить на какое-то время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Поражание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. Легко сыграть на моем честолюбии.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я могу пойти на крайние меры.

### *Ключ к тесту*

Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ «да» на вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов.

28 – 32 балла. У вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15 – 27 баллов. У вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к вам в форме приливов и отливов. Порой вам хочется все бросить, так как вы считаете, что цель, к которой вы стремитесь, недостижима.

0 – 14 баллов. Мотивация к успеху у вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

### **Кейс «Как правильно мотивировать сотрудников»**

*Цель.*

Научиться использовать на практике гибкие формы вознаграждения сотрудников, учитывающие их индивидуальные потребности (в соответствии с пирамидой А. Маслоу).

*Ситуация.*

1. Александр Петрович Семенов окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном из НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользовался заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, однако и разумную критику воспринимал спокойно.

После начала перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы.

Семенов А.П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.

2. Ирина Матвеевна Кравцова – старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений.

Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять.

Кравцова И.М. гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите».

В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста.

3. Лев Николаевич Смирнов год назад окончил институт и в настоящее время работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его способным и подающим надежды сотрудником, поэтому после трех месяцев испытательного срока рекомендовал зачислить его в штат.

Сослуживцы уверены, что их молодой коллега очень увлечен работой, так как он часто забывает об обеденном перерыве и не ходит в столовую. Однако пока никто в компании не знает, что Смирнов очень впечатлителен: малейшая неприятность может вывести его из равновесия. Он болезненно переживает любую обиду, но если никто не проявляет пристального внимания к его работе, не задевает его, то он работает очень четко и аккуратно.

Два месяца назад Лев Николаевич женился, и жена переехала в двухкомнатную квартиру, где он жил с родителями.

4. Иван Сергеевич Владимиров работает мастером на телефонном узле. Он спокоен и малоразговорчив. Окружающие считают, что он замкнут и не слишком умен, но работает Иван Сергеевич хорошо: им довольны и жильцы домов, которые он обслуживает, и начальство.

После окончания школы Иван Сергеевич пытался поступить в институт, но потерпел неудачу. После армии он сразу женился и пошел работать, так как надо было обеспечивать семью. Сейчас сын и дочь учатся в школе, жена работает начальником отдела сбыта филиала одной из зарубежных компаний. Материальных проблем семья не испытывает.

В свободное время Владимиров любит читать техническую литературу и конструировать различные приборы.

#### *Задание*

Разработайте систему мотивации для Семенова А.П., Кравцовой И.М., Смирнова Л.Н., Владимиров И.С, учитывая их потребности в соответствии с пирамидой А. Маслоу.

#### **Список рекомендуемой литературы**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 2009. – С. 165-193.
3. Семенов А.К. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров: / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2013. - 492 с.
4. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента: Учебник / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.
5. Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение: Учебник / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.

#### **7. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Групповая динамика и власть в системе менеджмента»**

*Вопросы для контрольного опроса по теме:*

1. Что такое социальная группа?
2. В чем отличие между формальной и неформальной группами? Какие виды формальных групп вы знаете? Приведите примеры.
3. Почему люди вступают в неформальные группы?
4. Какие характеристики имеют неформальные организации?
5. В чем сущность социального внутригруппового контроля? Какие социальные санкции может применить неформальная группа к нарушителю внутригрупповых норм?

6. Почему члены неформальной группы часто сопротивляются переменам в формальной организации?

7. Что должно делать руководство для управления неформальной организацией?

8. Какие факторы влияют на эффективность работы малой формальной группы?

9. Что такое власть и влияние? В чем состоит важность власти менеджера?

10. Обладают ли подчиненные властью по отношению к руководителю? В чем это может проявляться?

11. Что является основой любой власти?

12. Какие формы власти по Д. Френчу и Б. Рейвену вы знаете?

13. Почему в современных условиях возрастает роль власти эксперта?

14. Почему убеждение оппонента является одним из наиболее эффективных инструментов влияния?

### ***Практические задания***

#### **ТЕСТ «Привлекательность группы»**

Отметьте тот ответ, который соответствует вашему отношению к своей группе.

*1. Как вы оценили бы свою принадлежность к коллективу:*

- а) чувствую себя членом коллектива, частью команды;
- б) участвую в большинстве видов деятельности;
- в) участвую в одних видах деятельности и не участвую в других;
- г) не чувствую, что являюсь членом коллектива;
- д) работаю отдельно от других членов группы;
- е) не знаю, затрудняюсь ответить.

*2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения материальных условий):*

- а) да, очень хотел бы перейти;
- б) скорее перешел бы, чем остался;
- в) не вижу разницы;
- г) скорее всего, остался бы;
- д) ни в коем случае;
- е) не знаю, затрудняюсь ответить.

*3. Каковы отношения между сотрудниками в вашей группе:*

*3.1. В течение обычного рабочего общения:*

- а) лучше, чем в большинстве групп;
- б) примерно такие, как в большинстве групп;
- в) хуже, чем в большинстве групп;
- г) не знаю, затрудняюсь ответить.

*3.2. В ответственных условиях:*

- а) лучше, чем в большинстве групп;
- б) примерно такие, как в большинстве групп;
- в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

*3.3. Вне работы, на отдыхе:*

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

*4. Каковы взаимоотношения сотрудников с руководителем:*

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

*5. Каково отношение к делу в коллективе:*

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

*Ключ к тесту*

№ вопроса	Вариант ответа					
	а)	б)	в)	г)	д)	е)
1	5	4	3	2	1	1
2	1	2	3	4	5	1
3						
3.1	3	2	1	1	-	-
3.2	3	2	1	1	-	-
3.3	3	2	1	1	-	-
4	3	2	1	1	-	-
5	3	2	1	1	-	-

Наилучшая сумма – 25, наихудшая – 7.

### ***Кейс «Формирование временной рабочей группы»***

*Цели.*

1. Отработка умения формировать временные рабочие группы для выполнения конкретного задания.

2. Актуализация знаний об индикаторе типов личности, созданном Майерс-Бриггс.

*Ситуация.*

Компания «Сирена» несколько лет успешно работает на рынке минеральных удобрений. В настоящее время руководство компании начинает осуществление нескольких новых проектов, в связи с чем принято решение о формировании временных рабочих групп для их разработки и реализации.

В ближайшее время необходимо сформировать временные рабочие группы для:

1) разработки и выведения на рынок Восточной Европы принципиально нового продукта;

2) модификации и поддержания на рынке стран СНГ хорошо зарекомендовавшего себя товара;



3) проведения полевых исследований и разработки плана вывода на рынок Западной Европы продукта, находящегося в стадии разработки.

#### *Дополнительная информация*

Компания «Сирена» ориентируется на матричную организационную структуру.

Руководители различных подразделений компании имеют следующие психологические профили: маркетингового отдела – ISFP, отдела сбыта – ESFJ, финансового отдела – ESTP, отдела логистики – ENTJ, отдела кадров – ESTJ, отдела Восточной Европы – INFJ, отдела Западной Европы – ESTJ, отдела стран СНГ – INTP.

#### *Задания*

1. Сформируйте временные рабочие группы из 5-9 специалистов для выполнения каждого задания. При формировании группы необходимо учесть профессиональную подготовку и личностные качества специалистов.

2. Оцените психологическую совместимость и работоспособность созданных рабочих групп.

#### **Деловая игра. Работа в команде.**

**Цель:** Научиться формировать эффективную команду и работать сообща, для достижения синергетического эффекта в решении поставленных вопросов.

Наряду с единством характера, энергии и функциональной компетентности, удачливые люди в малых группах должны также разделять дух и настрой этой группы и ее стиля и обладать единством целей. К сожалению, многими теоретиками и практиками не всегда признается тот факт, что единство целей внутри команды менеджеров является весьма существенным для достижения наибольшего успеха. Такой успех может быть достигнут только при формировании тесно связанной между собой группы людей.

#### **Порядок работы:**

Эффективная группа должна иметь следующие характеристики:

1. Атмосфера в группе имеет тенденцию быть неформальной, комфортной и расслабленной. Это – рабочая атмосфера, в которую люди вовлечены и в которой заинтересованы.

2. Существует много дискуссий, в которых участвуют все. Если дискуссия выходит за рамки предмета обсуждения, кто-нибудь быстро возвращает ее в нужное русло.

3. Задача или цель группы хорошо понимается и принимается членами 16 группы. Все члены группы привержены этой задаче или цели.

4. Члены группы прислушиваются друг к другу. Каждой идее дается право высказаться. Люди не боятся выглядеть глупо, выдвигая творческие мысли, даже если они действительно выглядят необычными.

5. Существует несогласие. При этом группа чувствует себя комфортно, и нет признаков стремления избежать конфликтов или удерживать все в

«безоблачном» состоянии. Разногласия не подавляются или отвергаются поспешными действиями группы.

6. Формальное голосование сведено до минимума. Группа не принимает простое большинство как целесообразное основание для действия. Большинство решений принимается подобием консенсуса, при котором ясно, что все в целом согласны с данным решением и хотят идти дальше, то есть члены группы выбирают решение из альтернатив до тех пор, пока сумма принятых предложений не образует консенсус, причем это должно быть не только соглашением, но и верностью принятому решению и желание воплотить его.

7. Критика носит конструктивный характер и ориентирована на преодоление обстоятельств, с которыми сталкивается группа и которые задерживают выполнение работы. Критика дружественна и относительно комфортна, хотя есть небольшие свидетельства «личных атак», открытых или завуалированных.

8. Люди свободны в выражении своих чувств и идей как в отношении проблем, так и в отношении деятельности группы.

9. Когда предпринимается действие, окончательное решение, даются и принимаются ясные задания.

10. Лидер группы не доминирует в ней, и лидерство время от времени может перераспределяться в зависимости от обстоятельств. Различные члены группы из-за своих знаний или опыта время от времени находятся в положении «ресурса» для группы. Вопрос не в том, кто контролирует работу, а в том, кто и как ее выполнит. В группе мало свидетельств борьбы за власть.

Основные фазы процесса принятия группового решения:

1. Фаза ориентации – вначале члены группы чаще всего улаживают споры и соглашаются. Первоначально неясность их социального положения в группе и неуверенность в том, как выполнить задание, заставляют их делать оценки интуитивно (экспериментально) и неопределенно, чтобы проверить группу. Они соглашаются практически со всем. Это период формирования мнений и избавления от социальных запретов.

2. Фаза конфликта – характеризуется спорами. Члены группы теперь в курсе направления, выбранного группой. Движение является экспериментальной неясностью. Поляризация позиций приводит к несогласию и конфликтам. На этой стадии нормой является противостояние, социальный конфликт, расхождение во взглядах и новаторский вызов.

3. Стадия выхода – социальные конфликты и разногласия на этой стадии рассеиваются. Возникает неясность, но по причинам, в корне отличным от причин фазы ориентации. Теперь у членов группы нет причин для эксперимента. Сомневающиеся члены группы, находившиеся в оппозиции к решениям, предлагаемым на фазе конфликта, находятся в процессе изменения взглядов с «против» на «за» посредством выражения своего мнения. Это дает достойный переход на другие позиции. На этой стадии окончательный результат группового взаимодействия становится еще более очевидным.

4. Фаза укрепления – на этой стадии группа достигает консенсуса. Члены группы позитивно укрепляют благоприятные мнения друг друга. Расхождение во взглядах замещается духом единства. В этом процессе решения не принимаются группой, а возникают в результате группового взаимодействия.

Полезность наличия множества различных идей ограничена степенью способности группы ассимилировать и усваивать различные взгляды. Чтобы добиться успеха, группа, принимающая решение, должна выработать подходящие методы: выражения и разделения идей таким образом, чтобы остальные члены группы могли строить свои идеи на базе этих мыслей; общения со скрытыми мотивами тех, кто идет не в ногу с тем, что необходимо выполнить группе; разрешения деструктивных конфликтов между членами группы.

Если все эти условия присутствуют в группе, то групповое усилие может выразиться в синергии, т.е. более эффективное (лучшее) решение достигается тогда, когда эти люди работают над решением этой проблемы в группе, а не по отдельности. Синергетический эффект и является целью игры.

Вторым преимуществом использования группового решения является то, что налицо большая приверженность групповым решениям и меньшее сопротивление их внедрению. Члены группы скорее всего будут усердно исполнять решение потому, что знают, зачем и как оно было принято.

#### **Задание:**

Разработать студенческой группой программу организации воскресного отдыха (с выездом за город на поезде «Здоровье») по всем фазам процесса принятия группового решения.

#### **Рабочая ситуация:**

При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой. Что вы ответите:

А – скажете, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом руководителя;

Б – успокоите сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат;

В – посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

#### **Список рекомендуемой литературы**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.

2. Семенов А.К. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров: / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2013. - 492 с.

3. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента: Учебник / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.

4. Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение: Учебник / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.

## 8. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Лидерство (руководство)»

*Вопросы для контрольного опроса по теме:*

1. Что такое лидерство? В чем отличие между формальным и неформальным лидерством?
2. Какие три подхода к изучению лидерства вы знаете?
3. Какова основная идея теории лидерских качеств?
4. Какие группы лидерских качеств выделяют у эффективного лидера Р. Стогдилл и У. Беннис?
5. Какие недостатки существуют у теории лидерских качеств?
6. В чем состоит сущность поведенческого подхода к изучению лидерства? Каковы недостатки этого подхода?
7. Какова основная идея ситуационного подхода к изучению лидерства? Какие ситуационные переменные влияют на эффективность лидерства?
8. Что такое стиль лидерства?
9. Какие три стиля лидерства по К. Левину вы знаете? Дайте их характеристику.
10. Какой стиль лидерства лично вы предпочитаете? Обоснуйте ответ.
11. В чем суть теории «Х» и «У» Д. Макгрегора?
12. Какие категории лидеров выделяет Р. Ликерт?
13. Как строится «управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Моутон?
14. Дайте характеристику пяти крайним стилям лидерства в «управленческой решетке». Какие можно высказать рекомендации руководителям, исповедующим каждый из этих стилей?
15. Расскажите о ситуационной модели лидерства Ф. Фидлера.
16. Расскажите о модели лидерства П. Херси и К. Бланшара. Что такое «зрелость» подчиненных? Дайте характеристику четырем стилям лидерства в этой модели, изобразив соответствующую матрицу.
17. Какие стили лидерства выделяются в модели принятия решений В. Врума и Ф. Йеттона? В чем их различия?
18. Какова методика выбора того или иного стиля лидерства в модели Врума-Йеттона?

### ***Практические задания***

#### **ТЕСТ «Лидер»**

Выберите один из вариантов ответа.

*1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих:*

а) да; б) нет.

*2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы:*

а) да; б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы нежелание высказать свое мнение, даже когда необходимо его высказать:

а) да; б) нет.

4. Нравилось ли вам в детстве руководить играми ваших маленьких друзей:

а) да; б) нет.

5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал:

а) да; б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком:

а) да; б) нет.

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»:

а) да; б) нет.

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность:

а) да; б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми:

а) да; б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас:

а) да; б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять такое место за столом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание:

а) да; б) нет.

12. Считаете ли вы обычно, что вы производите впечатление импозантного человека:

а) да; б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем:

а) да; б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые находятся в вашем окружении, не согласны с вашим мнением:

а) да; б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп:

а) да; б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает ожидаемых результатов:

а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

б) умеете взять на себя свою ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному:

- а) настоящий руководитель должен сам делать дело, вникая во все мелочи;
- б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. *С кем вы предпочитаете работать:*

- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми.

19. *Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий:*

- а) да; б) нет.

20. *Часто ли вы в детстве сталкивались с властностью вашего отца:*

- а) да; б) нет.

21. *Умеете ли вы в профессиональной дискуссии привлечь на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен:*

- а) да; б) нет.

22. *Представьте, что вы заблудились в лесу вместе с друзьями, приближается вечер. Нужно принять решение:*

а) вы считаете, что решение должен принять человек, наиболее компетентный в группе;

б) вы просто полагаетесь на решение других.

23. *Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:*

а) быть первым в деревне;

б) быть вторым в городе.

24. *Считаете ли, что вы оказываете сильное влияние на других людей:*

- а) да; б) нет.

25. *Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы:*

- а) да; б) нет.

26. *С вашей точки зрения, истинный лидер группы – тот:*

а) кто самый компетентный;

б) у кого самый сильный характер.

27. *Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей:*

- а) да; б) нет.

28. *Умеете ли вы ценить дисциплину:*

- а) да; б) нет

29. *Какой из двух типов руководителей кажется вам предпочтительным:*

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который постоянно советуется.

30. *Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, наиболее благоприятен для эффективной работы предприятия:*

а) коллегиальный тип;

б) авторитарный тип.

31. *Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вашим хорошим отношением к ним:*

- а) да; б) нет.

32. *Какой из двух следующих портретов больше соответствует вашему образу:*

- а) громкий голос, экспрессивные жесты, острословие;
- б) негромкий голос, сдержанные жесты, неторопливые ответы.

33. *На рабочем совещании вы один (одна) имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя:*

- а) промолчите;
- б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. *Считают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела:*

- а) да; б) нет.

35. *Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги:*

- а) да; б) нет.

36. *Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности:*

- а) работать под руководством хорошего руководителя;
- б) работать, ощущая независимость.

37. *Считаете ли вы справедливым утверждение: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»:*

- а) да; б) нет.

38. *Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других:*

- а) да; б) нет.

39. *Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних:*

- а) да; б) нет.

40. *Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями:*

- а) трудности обескураживают;
- б) трудности заставляют действовать активнее.

41. *Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают:*

- а) да; б) нет.

42. *Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженный жизненный темп:*

- а) да; б) нет.

43. *Каким образом вы предпочтете произвести реорганизацию фирмы:*

- а) немедленно;
- б) постепенно.

44. *Сумеете ли вы при необходимости прервать слишком болтливую собеседника:*

- а) да; б) нет.

45. *Согласны ли вы с утверждением «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»:*

- а) да; б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-то выдающееся:

а) да; б) нет.

47. Кем вам в молодости хотелось стать:

а) известным художником, композитором, поэтом и т.д.;

б) руководителем коллектива.

48. Какую музыку вам приятнее слушать:

а) торжественную, громкую;

б) классическую, тихую.

49. Испытываете ли вы волнение при встрече с влиятельными личностями:

а) да; б) нет.

50. Часто ли вы считаете, что у другого человека более сильная воля, чем у вас:

а) да; б) нет.

*Ключ к тесту*

Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе вы получаете балл только за вариант «а» или «б» (см. таблицу).

Вопрос	Правильный ответ	Вопрос	Правильный ответ	Вопрос	Правильный ответ
1	а	18	б	35	б
2	а	19	б	36	б
3	б	20	а	37	а
4	а	21	а	38	б
5	а	22	а	39	а
6	б	23	а	40	б
7	а	24	а	41	а
8	б	25	б	42	а
9	б	26	а	43	а
10	а	27	б	44	а
11	а	28	а	45	б
12	а	29	б	46	а
13	б	30	б	47	б
14	б	31	а	48	а
15	а	32	а	49	б
16	б	33	а	50	б
17	б	34	а		

*До 25 баллов* – лидерство выражено слабо;

*26-35 баллов* – средняя выраженность лидерства;

*36-40 баллов* – лидерство выражено в сильной степени;

*40 баллов и более* – склонность к диктату.

### **Кейс «Два взгляда на лидерство»**

*Цель.*

Закрепление знаний об основных стилях лидерства; оценка эффективности каждого из них.



### *Ситуация.*

На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента.

Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы.

#### *Выступление доктора Смирнова К.Л.*

Уважаемые коллеги!

Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно – определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах.

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Заработная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Наши пациенты должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, чтобы кто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник.

Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Мы создаем сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалование, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание.

Затем слово предоставили доктору *Кравцову В.А.*, который поделился с коллегами своим опытом управления стоматологической лечебницей.

В лечебнице *Кравцова В.А.* работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят *Кравцову В.А.*, то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. *Кравцов В.А.*

стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В.А. – жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа – это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

*Вопросы и задания*

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?

2. Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, используя известные теории лидерства.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.

2. Семенов А.К. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров: / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2013. - 492 с.

3. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента: Учебник / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.

4. Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение: Учебник / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.

## **9. СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО ТЕМЕ «Управление конфликтами»**

*Вопросы для контрольного опроса по теме:*

1. Что такое конфликт?

2. Какие положительные и отрицательные последствия конфликта можно выделить?
3. Назовите основные причины конфликтов в организациях.
4. Какие типы конфликтов в зависимости от характера конфликтующих сторон вы знаете? В каких случаях они возникают?
5. Охарактеризуйте модель процесса конфликта.
6. Какими путями можно разрешить конфликт?
7. Дайте характеристику структурным методам управления конфликтом.
8. Дайте характеристику межличностным методам управления конфликтом.

### ***Практические задания***

#### **ТЕСТ «Ваша склонность к конфликтам»**

*1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете?*

- а) обычно избегаю вмешиваться;
- б) могу встать на сторону потерпевшего или того, кто прав;
- в) всегда вмешиваюсь и отстаиваю свою точку зрения.

*2. Если ваше руководство допускает ошибки, можете ли вы на общем собрании высказать это?*

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
- в) всегда высказываю свою точку зрения.

*3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?*

- а) если другие меня поддержат, то да;
- б) обязательно предложу свой план, покажу все его преимущества;
- в) боюсь, что за критику у меня могут быть неприятности.

*4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?*

а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят наших отношений;

- б) только по принципиальным, важным вопросам;
- в) я имею привычку спорить со всеми и по любому поводу.

*5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваши действия?*

- а) считая себя не хуже него, тоже пытаюсь обойти очередь;
- б) возмущаюсь, но про себя;
- в) открыто высказываю свое негодование.

*6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые предложения, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?*

а) я выскажусь как о положительных, так и об отрицательных сторонах данного проекта;

б) выделю положительные стороны работы и предложу предоставить возможность продолжить ее;

в) стану критиковать ее, ведь для того, чтобы быть новатором, нужно уметь не допускать ошибок.

7. *Представьте, что теща (свекровь), которая постоянно говорит вам о необходимости бережливости, экономии, сама то и дело покупает дорогие вещи. Она интересуется вашим мнением о своей последней покупке. Что вы ей скажете?*

а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) говорю, что эта вещь безвкусная;

в) постоянно ругаюсь и ссорюсь с ней из-за этого.

8. *На улице вы видите группу курящих подростков. Ваша реакция?*

а) думаю: «Зачем мне портить себе настроение из-за плохо воспитанных чужих озорников?»;

б) делаю замечание;

в) если это происходит в общественном месте, то хорошенько отчитаю их.

9. *В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:*

а) в таком случае я не даю ему чаевых, которые заранее приготовил и отдал бы, если бы он поступил честно;

б) попрошу еще раз пересчитать сумму, укажу на ошибку;

в) это будет поводом для скандала.

10. *Вы в доме отдыха. Администратор сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности, не следит за уборкой в комнатах, разнообразием меню. Ваша реакция?*

а) мне, конечно, это не нравится, но даже если я и выскажу свое возмущение, от этого вряд ли что-то изменится;

б) я обязательно добьюсь того, чтобы его строго наказали или даже уволили с работы;

б) вымещу свое недовольство на младшем персонале – уборщицах, официантках.

11. *Представьте, что у вас был конфликт с сыном-подростком, а потом вы убедились, что он был прав. Признаете ли вы свою ошибку?*

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) какой же у меня будет авторитет, если я признаю, что был не прав?

*Ключ к тесту.*

За каждый ответ «а» запишите себе 4 очка, «б» – 2, «в» – 0 очков.

От 30 до 44 очков. Вы тактичный, деликатный человек, не любите конфликтов, избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступить в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении, отношениях с друзьями. Вам хочется быть приятным для окружающих, однако в тех случаях, когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Но ведь таким образом вы теряете уважение к себе в их глазах!

От 15 до 29 очков. Вы человек, который умеет, когда нужно, отстаивать свое мнение, делать это аргументированно и последовательно, невзирая на то, как это отразится на вашем положении. Вас за это уважают, хотя некоторые считают вас конфликтной личностью.

От 10 до 14 очков. Наверное, многие окружающие не без оснований считают вас любителем поскандалить. Еще бы: ведь вы сами ищете поводов для споров, большая часть из которых излишни и мелочны, зачастую вы просто не в состоянии о чем-либо спокойно договориться, навязываете свое мнение, даже когда не правы. Вы любите покрикивать, но лишь тогда, когда это выгодно вам. Но ведь все это создает только проблемы в вашей жизни! Искренне ответьте себе на вопрос: не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

### **Кейс «Я выиграл – ты проиграл»**

*Цели.*

1. Анализ истоков и последствий конфликта.
2. Отработка умения видеть текущие и перспективные результаты переговоров.

*Ситуация.*

Дмитрий Смирнов – руководитель машиностроительного предприятия на протяжении трех лет весьма успешно контактировал с партнером из Австрии мистером Брауном, который поставлял ему оборудование, запасные части, в случае необходимости осуществлял ремонт оборудования.

При заключении договора на новый вид оборудования возникли некоторые разногласия относительно продажной цены за единицу новой установки. Дмитрию показалось, что 10 000 долл. – это дорого, он настаивал на 7000. Браун убеждал его, показывая прейскуранты других фирм, что это достаточно обоснованная и справедливая цена. Но Дмитрий решил, что надо настоять на своем. Он знал, что компания Брауна испытывает экономические трудности и в данной ситуации он вынужден будет согласиться с условиями Дмитрия.

Сделка состоялась на условиях, которые предложил Дмитрий.

Однако последствия победы оказались для Дмитрия совершенно неожиданными. Мистер Браун не выдержал конкуренции, он разорился и ушел с рынка. Неудачная для Брауна сделка с Дмитрием сыграла в его крахе не последнюю роль. Впоследствии Дмитрий сам оценил, что цена, которую предлагал ему Браун, действительно соответствовала рыночным условиям.

После разрыва отношений с Брауном у Дмитрия возникла другая проблема – поставка запасных частей и комплектующих узлов для уже закупленного ранее у Брауна оборудования. Другие поставщики предлагали Дмитрию подобные услуги значительно дороже. Дмитрий испытывал угрызения совести еще и потому, что когда-то у него с Брауном были дружеские отношения, они бывали друг у друга дома, обменивались поздравлениями к праздникам.

Прошло уже несколько лет, но эта история не дает Дмитрию покоя.

*Вопросы.*

1. Каковы источники конфликта?

2. Какой тактики придерживались участники конфликта?
3. Как можно оценить последствия конфликта и переговоров для их участников?

#### **Список рекомендуемой литературы**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
2. Семенов А.К. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров: / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2013. - 492 с.
3. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента: Учебник / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.
4. Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение: Учебник / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Сущность понятий «менеджмент» и «управление»
2. Менеджер и его роли
3. Субъект и объект управления, их взаимосвязь
4. Понятие об организации. Классификация организаций
5. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организациях.
6. Уровни управления
7. Внутренняя среда организации
8. Взаимодействие организации с внешней средой
9. Подходы к изучению организаций и управлению ими
10. Управленческая мысль до второй половины XIX века
11. Школа научного управления
12. Административная (классическая) школа управления
13. Школа человеческих отношений. Бихевиоризм
14. Школа количественных методов в управлении
15. Современная система взглядов на менеджмент
16. Понятие коммуникации. Процесс коммуникации
17. Понятие и классификация управленческих решений
18. Роль управленческих решений в менеджменте
19. Процесс разработки управленческого решения
20. Понятие и принципы планирования. Классификация планов
21. Стратегическое планирование и управление
22. Основы бизнес-планирования
23. Понятие организации как функции менеджмента
24. Связи в организации. Полномочия и ответственность
25. Типы линейных и аппаратных полномочий
26. Проектирование организационной структуры управления
27. Типы организационных структур управления
28. Централизация и децентрализация в организации
29. Базовые понятия теории мотивации
30. Содержательные теории мотивации
31. Процессуальные теории мотивации
32. Понятие контроля и его необходимость. Виды контроля
33. Процесс контроля
34. Понятие о формальных и неформальных группах
35. Управление неформальной организацией. Факторы, влияющие на эффективность работы малой формальной группы
36. Понятие власти. Формы власти
37. Понятие лидерства. Подходы к изучению лидерства. Теория лидерских качеств
38. Поведенческие теории лидерства
39. Ситуационные теории лидерства
40. Понятие лидерства. Подходы к изучению лидерства
41. Теория лидерских качеств



42. Понятие о методах управления. Административные (организационно-распорядительные) методы управления
43. Экономические методы управления
44. Социально-психологические методы управления
45. Социальная ответственность и этика менеджмента
46. Понятие конфликта. Причины конфликтов в организациях. Типы конфликтов
47. Модель процесса конфликта. Методы управления конфликтом
48. Понятие конфликта. Причины конфликтов в организациях

## **ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Алешин В.А. Менеджмент: тренинги, деловые игры: Практикум / В.А. Алешин, Т.Ю. Анопченко, А.О. Блинов и др. – М.: Дашков и К, 2013. – 282 с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 216 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., испр. и доп. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономист, 2008. – 670 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 501 с.
6. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента: Учебник / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 8-е изд., испр. и доп. / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2010. – 336 с.
8. Коротков Э.М. История менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 240 с.
9. Косьмин А.Д. Менеджмент: Учебник / А.Д. Косьмин, Н.В. Свинтицкий, Е.А. Косьмина. – М.: Академия, 2014. – 208 с.
10. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие / А.И. Кравченко. – М. : Академ. проект, 2008. – 560 с.
11. Мескон М. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2009. – 701 с.
12. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организации: Пер. с англ./ Г. Минцберг. – М: Сбербанк, 2011. - 595 с.
13. Переверзев М.П. Менеджмент: Учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 288 с.
14. Семенов А.К. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2013. - 492 с.
15. Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение: Учебник / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.



Углинская Виктория Владимировна

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания для семинарских занятий  
и самостоятельной работы студентов очной формы обучения  
направления подготовки «Экономика»

Редактор Е.Ф. Изотова

Подписано к печати 14.09.2018. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 3,12. Тираж 25 экз. Заказ 181661. Рег. № 3.

Отпечатано в ИТО Рубцовского индустриального института  
658207, Рубцовск, ул. Тракторная, 2/б.