



**УТВЕРЖДЕНО:**

**Ученым советом Высшей школы бизнеса,  
менеджмента и права**

**Протокол № 3 от «20» октября 2022 г.**

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Б1.О.9 МЕНЕДЖМЕНТ***

**основной профессиональной образовательной программы высшего образования –  
программы бакалавриата**

**по направлению подготовки: 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**направленность (профиль): *Муниципальное управление***

**Квалификация: *бакалавр***

**Год начала подготовки: 2023**

**Разработчик:**

<b>должность</b>	<b>ученая степень и звание, ФИО</b>
<b><i>доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i></b>	<b><i>к.э.н., доц. Лустина Т.Н.</i></b>

**Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:**

<b>должность</b>	<b>ученая степень и звание, ФИО</b>
<b><i>профессор Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i></b>	<b><i>д.э.н., проф. Морозов В.Ю.</i></b>



### 1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Менеджмент» является частью первого блока программы бакалавриата 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль Муниципальное управление и относится к обязательной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на знании школьной программы по гуманитарным и общественным предметам: Обществознание, а также дисциплин программы: Право, Государственное регулирование экономики и территориального развития.

Процесс изучения дисциплины «Менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций:

УК-6 - способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в части индикаторов достижения компетенции УК-6.1. (использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей) и УК-6.2. (определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения);

ПК-1 - способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в части индикатора достижения компетенции ПК-1.1 (анализирует организационную структуру управления и применяет основные методы проектирования организационных структур).

Содержание дисциплины охватывает круг общетеоретических вопросов в области управления социально-экономическими системами, которые представляют собой принципиальную основу для изучения теоретико-методологической основы менеджмента, человеческого фактора в управлении, а также функций и технологии менеджмента, где более подробно раскрываются характеристика и состав функций менеджмента, коммуникации в менеджменте, принятие управленческих решений.

Дисциплина «Менеджмент» направлена на формирование научного представления об управлении как виде профессиональной деятельности; поможет освоить общетеоретические положения управления социально-экономическими системами; развить умения и навыки практического решения управленческих проблем; изучить мировой и российский опыт менеджмента. Предлагаемая программа ориентирована на ознакомление студентов с научным подходом изучения и овладения знаниями и пониманием основных принципов и методов управления сложными экономическими системами, наиболее важных, типичных форм, видов и состояний управленческих отношений; положений основных школ науки управления и понимание особенностей современного этапа развития управленческой мысли; основных концепций управления, определение их сильных и слабых сторон.

Данный курс позволит освоить студентам основные методы и технологии управления, получить определенные навыки для использования их в практике управления организациями в условиях сложного и динамичного окружения, а также развить у них лидерские качества и навыки, которые дадут им возможность успешно работать руководителями во всех сферах государственного и муниципального управления.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часа, в том числе:

- для очной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 56 часов (16 часов - занятия лекционного типа, 36 часов – занятия семинарского типа, консультации - 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа), самостоятельная работа студента



-88 часов;

- для очно-заочной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 30 часов (12 часов - занятия лекционного типа, 14 часов – занятия семинарского типа, консультации - 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа), самостоятельная работа студента -114 часов.

Преподавание дисциплины ведется на очной форме обучения на 1 курсе на 2 семестре, на очно-заочной обучения на 1 курсе на 1 семестре. Продолжительность семестра на очной и очно-заочной формах обучения 18 недель. Предусматривается проведение учебных занятий следующих видов: лекции, в том числе установочная лекция, традиционные лекции, лекции-дискуссии, лекции-презентации, практические занятия в форме интерактивных и устных опросов, заслушивания докладов, эссе в форме презентаций с последующими групповыми дискуссиями, решений ситуационных задач, case-study, деловых и ролевых игр, выполнения практических заданий, апробации тестовых методик, самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, решения ситуационных задач, выполнения и защиты группового проекта и промежуточная аттестация в форме экзамена (2/1 семестр).

Основные положения дисциплины должны быть использованы при изучении следующих дисциплин: Принятие и исполнение государственных решений, Разработка управленческих решений; Система государственного и муниципального управления; Инновации в профессиональной деятельности, Управление человеческими ресурсами; Технологии деловых коммуникаций в профессиональной деятельности; Финансы, Организация предоставления государственных и муниципальных услуг, Социально-экономическая статистика, Маркетинг территории, Государственная и муниципальная служба, Государственное и муниципальное управление социальной сферой.

## **2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

№ пп	Индекс компетенции, индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатор достижения компетенции)
1	УК-6	способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в части: УК-6.1. - использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей; УК-6.2. - определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения.
2	ПК-1	способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в части: ПК-1.1 - анализирует организационную структуру управления и



	применяет основные методы проектирования организационных структур.
--	--

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Менеджмент» является частью первого блока программы бакалавриата 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль Муниципальное управление и относится к обязательной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на знании школьной программы по гуманитарным и общественным предметам: Обществознание, а также дисциплин программы: Право, Государственное регулирование экономики и территориального развития.

Формирование компетенции УК-6 начинается в данной дисциплине параллельно с учебной практикой (2 семестр), продолжается в дисциплине Управление человеческими ресурсами (5 и 6 семестры), заканчивается в процессе прохождения производственной и преддипломной практик (8 семестр).

Формирование компетенции ПК-1 начинается в данной дисциплине параллельно с учебной практикой во 2 семестре, продолжается в следующих дисциплинах: Управление человеческими ресурсами (5 и 6 семестры), Система государственного и муниципального управления (5-7 семестры) и заканчивается в процессе прохождения производственной практики (8 семестр).

Основные положения дисциплины должны быть использованы при изучении следующих дисциплин: Принятие и исполнение государственных решений, Разработка управленческих решений; Система государственного и муниципального управления; Инновации в профессиональной деятельности, Управление человеческими ресурсами; Технологии деловых коммуникаций в профессиональной деятельности; Финансы, Организация предоставления государственных и муниципальных услуг, Социально-экономическая статистика, Маркетинг территории, Государственная и муниципальная служба, Государственное и муниципальное управление социальной сферой.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 акад. часа.

**Для очной формы обучения:**

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			2			
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>56</b>	<b>56</b>			
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	16	16			
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	36	36			
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	36	36			
1.3	Консультации	2	2			
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>88</b>	<b>88</b>			
<b>3</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (экзамен)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			



			<b>Экзамен</b>			
<b>4</b>	<b>Общая трудоемкость</b>	<b>час</b>	<b>144</b>	<b>144</b>		
		<b>з.е.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		

**Для очно- заочной формы обучения:**

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1			
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>30</b>	<b>30</b>			
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	12	12			
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	14	14			
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	14	14			
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>114</b>	<b>114</b>			
<b>3</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (экзамен)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			
			<b>Экзамен</b>			
<b>4</b>	<b>Общая трудоемкость</b>	<b>час</b>	<b>144</b>	<b>144</b>		
		<b>з.е.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		



**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**  
**Для очной формы обучения:**

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
1,2	Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности	1. Формирование и развитие теории управления	2	Традиционная лекция	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия), деловая игра							11	Самостоятельное изучение вопросов по теме Подготовка докладов Подготовка к дискуссии Подготовка к деловой игре
3,4		2. Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту	2	Лекция-дискуссия	4	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)							11	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
4		<b>Текущий контроль 1</b>				<b>Тестирование</b>								
5,6	Раздел 2. Процесс и	3. Функции управления	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, решение							11	Проработка учебного материала, подготовка



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов				
7,8 8	функции управления на предприятиях различной сферы деятельности				ситуационных заданий (Case-stady), деловая игра								реферативного обзора Подготовка к ролевой игре
		4. Модели процесса принятия решений	2	Лекция-дискуссия	4	Устный опрос, case-stady, выступления с докладами						11	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		<b>Текущий контроль 2</b>				<b>Тестирование</b>							
9,10 11,12	Раздел 3. Организационная структура и коммуникации	5. Понятие и виды организационных структур управления	2	Лекция-презентация	4	Интерактивный опрос, выполнение практических заданий						11	Подготовка к интерактивному опросу и индивидуальному практикуму: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы
		6. Методы управления	2	Лекция-презентация	4	Интерактивный опрос, выступление						11	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
12						с эссе и докладами, решение ситуационных задач с последующей дискуссией, выполнение практического задания								лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
		<b>Текущий контроль 3</b>				<b>Решение ситуационных задач</b>								
13,14	Раздел 4. Социально-психологические аспекты менеджмента	7. Обмен информацией и коммуникации в организациях	2	Лекция-презентация	4	Интерактивный опрос, апробация тестовых методик, проведение ролевой игры с последующей дискуссией							11	Подготовка к интерактивному опросу и ролевой игре: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
15-		8. Организация контроля	2	Лекция-	8	Интерактивный							11	Подготовка к деловой игре:





Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО		
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы						
18		за деятельностью подчиненных		дискуссия		опрос, выступление с докладами/эссе, case- study, деловая игра, групповая дискуссия										изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы
18		Текущий контроль 4				Групповой проект «Анализ функций менеджмента» (на примере конкретного государственного или муниципального предприятия (организации))										
		<b>Консультация</b>									<b>2</b>	<b>Г, И</b>				
		<b>Промежуточная аттестация - экзамен – 2 часа</b>														

\* посещение выставок при совпадении дней проведения практических занятий



**Для очно-заочной формы обучения:**

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем						Консультации, академических часов	Форма проведения консультации	СРО, академических часов	Форма проведения СРО		
			Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара						
1,2	Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности	1. Формирование и развитие теории управления	1	Традиционная лекция	1	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия), деловая игра							14	Самостоятельное изучение вопросов по теме Подготовка докладов Подготовка к дискуссии Подготовка к деловой игре
3,4		2. Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту	1	Лекция-дискуссия	1	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)							14	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
4		<b>Текущий контроль 1</b>				<b>Тестирование</b>								
5,6	Раздел 2. Процесс и функции управления на	3. Функции управления	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, решение ситуационных заданий (Case-study),							14	Проработка учебного материала, подготовка реферативного обзора Подготовка к ролевой игре



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
7,8	предприятиях различной сферы деятельности	4. Модели процесса принятия решений	1	Лекция-дискуссия	1	Устный опрос, case-stady, выступления с докладами							14	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
8		<b>Текущий контроль 2</b>				<b>Тестирование</b>								
9,10	Раздел 3. Организационная структура и коммуникации	5. Понятие и виды организационных структур управления	1	Лекция-презентация	1	Интерактивный опрос, выполнение практических заданий							14	Подготовка к интерактивному опросу и индивидуальному практикуму: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы
11,12		6. Методы управления	2	Лекция-презентация	2	Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами,							16	Подготовка к интерактивному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
12					решение ситуационных задач с последующей дискуссией, выполнение практического задания								дополнительной литературы Подготовка доклада	
		<b>Текущий контроль 3</b>			<b>Решение ситуационных задач</b>									
13,14	Раздел 4. Социально-психологические аспекты менеджмента	7. Обмен информацией и коммуникации в организациях	2	Лекция-презентация	2	Интерактивный опрос, апробация тестовых методик, проведение ролевой игры с последующей дискуссией							14	Подготовка к интерактивному опросу и ролевой игре: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы Подготовка доклада
15-		8. Организация контроля	2	Лекция-	4	Интерактивный							14	Подготовка к деловой игре:



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО		
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы						
18		за деятельностью подчиненных		дискуссия		опрос, выступление с докладами/эссе, case- study, деловая игра, групповая дискуссия										изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы
18		Текущий контроль 4				Групповой проект «Анализ функций менеджмента» (на примере конкретного государственного или муниципального предприятия (организации))										
		Консультация										2	Г, И			
		Промежуточная аттестация - экзамен – 2 часа														

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	Формирование и развитие теории управления – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма)	<p><b>Основная литература</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анзорова С.П., Федорчукова С.Г. Организация труда государственных и муниципальных служащих Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2021,160 с. .- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=361135">https://znanium.com/catalog/document?id=361135</a></li> <li>2. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: Уч. пос.: М.: ИНФРА-М, 2020 – 330 с. – ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=357571">https://znanium.com/catalog/document?id=357571</a></li> <li>3. Тихомирова О.Г., Варламов Б.А. Менеджмент организации: теория, история, практика. Уч. пос., Издательство: ИНФРА-М, 2020, 256 с.- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=355528">https://znanium.com/catalog/document?id=355528</a></li> <li>4. Столярова И.Ю. Менеджмент. Учебное пособие : Издательство: Флинта, 2023 -83 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/read?id=390136">https://znanium.com/read?id=390136</a></li> <li>5. Максимцов М.М. Современный менеджмент. Учебник. Издательство: Вузовский учебник, 2022 – 299 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/read?id=399503">https://znanium.com/read?id=399503</a></li> <li>6. Коротун О.Н., Кошель И.С., Мазур В.В. Менеджмент: основные технологии. Уч. пособие. Издательство: Дашков и К, 2020, 108 с. .- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=371009">https://znanium.com/catalog/document?id=371009</a></li> <li>7. Рыжиков С.Н. Менеджмент: методы управления. Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2021. 202 с. .- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=362397">https://znanium.com/catalog/document?id=362397</a></li> <li>8. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент. Учебник. Издательство: Магистр, 2021, 656 с. .- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=367998">https://znanium.com/catalog/document?id=367998</a></li> <li>9. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений. Уч. пос. Издательство: ИНФРА-М, 2019, 288 с. .- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=354424">https://znanium.com/catalog/document?id=354424</a></li> <li>10. Тебекин А.В. Менеджмент. Учебник /Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 384 с. ЭБС</li> </ol>
2	Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма)	
3	Функции управления – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма)	
4	Модели процесса принятия решений – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма),	
5	Понятие и виды организационных структур управления – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма)	
6	Методы управления – 11 час. (очная форма), 16 час. (очно-заочная форма)	
7	Обмен информацией и коммуникации в организациях – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма)	
8	Организация контроля за деятельностью подчиненных – 11 час. (очная форма), 14 час. (очно-заочная форма)	

Znanium.com. Режим доступа <https://znanium.com/read?id=354805>

#### Дополнительная литература

1. [Резник С.Д.](#), [Бондаренко В.В.](#), [Чемезов И.С.](#) Персональный менеджмент. Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2021, 306 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=370750>  
Семенов А.К., Набоков В.И. Менеджмент. Учебное пособие. Издательство: Дашков и К, 2020, 202 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=371010>
2. Карташова Л.В. Организационное поведение / Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2019, 157 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=367711>
3. Переверзев М.П., Калинина З.Н. Менеджмент в молодежной политике. Уч. пособие. Издательство: ИНФРА-М, 2019, 238 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=335848>
5. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации. Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2021, 388 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=368594>
6. Баумгартен Л.В. Менеджмент в туристской индустрии. Учебник. Издательство: Вузовский учебник, 2019, 236 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=333408>
7. Деминг Эдвардс. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке Издательство: Альпина Паблишер, 2019, 182 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=352140>
8. [Филатов В. В.](#) Менеджмент: традиционные и современные модели : / В.В. Филатов, А.Е. Алексеев, Ю.А. Галицкий [и др.] ; под ред. В.В. Князева, Д.С. Петросяна. — М: ИНФРА-М, 2020. — 474 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=356055>

### 7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

#### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№	Индекс	Содержание	Раздел дисциплины,	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего
---	--------	------------	--------------------	---



пп	компетенции, индикатор достижения компетенции	компетенции, индикатор достижения компетенции	обеспечивающий этапы формирования компетенции, индикатор достижения компетенции	формирование компетенции, индикатор достижения компетенции обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-6	способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни				
		УК-6.1. - использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности Раздел 2. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности Раздел 3. Организационная структура и коммуникации Раздел 4. Социально-психологические аспекты менеджмента	теоретические основы тайм-менеджмента, современные подходы к менеджменту	использовать инструментарий тайм-менеджмента при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	навыками организации управленческой деятельности, навыками управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей
		УК-6.2. - определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и	Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности Раздел 2. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности Раздел 3. Организационная структура и коммуникации	методы и формы саморазвития и профессионального роста с целью достижения поставленной цели	определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределяя их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и	навыками организации собственной деятельности, навыками саморазвития и профессионального



		определением необходимых ресурсов для их выполнения	Раздел 4. Социально-психологические аспекты менеджмента		определением необходимых ресурсов для их выполнения	роста, навыками определения и реализации необходимых ресурсов для повышения своей компетентности
2	ПК-1	способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия				
		ПК-1.1 - анализирует организационную структуру управления и применяет основные методы проектирования организационных структур	Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности Раздел 2. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности Раздел 3. Организационная структура и коммуникации Раздел 4. Социально-психологические аспекты менеджмента	теоретические положения основных концепций науки управления; функции управления; способы организации деятельности в системах управления; виды организационных структур управления.	применять процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту, основные методы управления; организовывать процессы управления, в том числе, движение информации и деловые коммуникации в системах управления; анализировать организационную структуру управления, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию.	навыками проектирования организационных структур и исполнения управленческих решений с использованием адекватных инструментов и технологий; навыками организации контроля за деятельностью подчиненных; построения системы управления.

## 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
<p>Знание теоретических основ тайм- менеджмента, современных подходов к менеджменту; методов и форм саморазвития и профессионального роста с целью достижения поставленной цели.</p> <p>Умение использовать инструментарий тайм-менеджмента при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей; определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределяя их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения.</p> <p>Владение навыками организации управленческой деятельности, навыками управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей; навыками организации собственной деятельности, навыками саморазвития и профессионального роста, навыками определения и реализации необходимых</p>	<p>Тестирование, решение ситуационных задач, выполнение группового проекта</p>	<p>Студент продемонстрировал знание теоретических основ тайм- менеджмента, современных подходов к менеджменту; методов и форм саморазвития и профессионального роста с целью достижения поставленной цели.</p> <p>Студент демонстрирует умение использовать инструментарий тайм-менеджмента при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей; определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределяя их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения.</p> <p>Студент демонстрирует владение практическими навыками организации управленческой деятельности, навыками управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей; навыками организации собственной деятельности, навыками саморазвития и профессионального роста, навыками</p>	<p>Формирование способности использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей; определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределять их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их</p>



ресурсов для повышения своей компетентности.		определения и реализации необходимых ресурсов для повышения своей компетентности.	выполнения.
<p>Знание теоретических положений основных концепций науки управления; функций управления; способов организации деятельности в системах управления; видов организационных структур управления.</p> <p>Умение применять процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту, основные методы управления; организовывать процессы управления, в том числе, движение информации и деловые коммуникации в системах управления; анализировать организационную структуру управления, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию.</p> <p>Владение навыками проектирования организационных структур и исполнения управленческих решений с использованием адекватных инструментов и технологий; навыками организации контроля за деятельностью подчиненных; построения системы управления навыками проектирования организационных структур и исполнения управленческих решений с использованием адекватных инструментов и технологий; навыками организации контроля за деятельностью подчиненных; построения системы</p>	<p>Тестирование, решение ситуационных задач, выполнение группового проекта</p>	<p>Студент демонстрирует знание теоретических положений основных концепций науки управления; функций управления; способов организации деятельности в системах управления; видов организационных структур управления.</p> <p>Студент демонстрирует умение применять процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту, основные методы управления; организовывать процессы управления, в том числе, движение информации и деловые коммуникации в системах управления; анализировать организационную структуру управления, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию.</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками проектирования организационных структур и исполнения управленческих решений с использованием адекватных инструментов и технологий; навыками организации контроля за деятельностью подчиненных; построения системы управления навыками проектирования организационных структур и исполнения управленческих решений с использованием адекватных инструментов и технологий; навыками организации контроля за деятельностью</p>	<p>Формирование способности анализировать организационную структуру управления и применять основные методы проектирования организационных структур.</p>



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

СМК РГУТИС

Лист 20 из  
107

управления.

подчиненных; построения системы управления.

### Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

### Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

*Средство оценивания – тестирование*

#### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий	9-10 баллов, если (90 – 100)% правильных ответов
	7-8 баллов, если (70 – 89)% правильных ответов
	5-6 баллов, если (50 – 69)% правильных ответов
	0-4 баллов, если менее 50% правильных ответов

*Средство оценивания – решение ситуационных задач*

#### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении ситуационных задач (кейсов)

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li> <li>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li> <li>– были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи);</li> <li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li> <li>– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li> <li>– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li> </ul>
Показатели оценки	маx 10 баллов
9 – 10 баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
7 – 8 баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none"> <li>- не были выполнены все необходимые расчеты;</li> <li>- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;</li> </ul>

5 – 6 баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
0 - 4 балла	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы.

*Средство оценивания* – выполнение и защита группового проекта

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении группового проекта**

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте;</li> <li>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li> <li>– были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта;</li> <li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li> <li>– подготовленные в ходе выполнения проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li> <li>– сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации</li> </ul>
Показатели оценки	макс 15 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
8-10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
11-12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
13-15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

**Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении**

Устный опрос + решение тестовых заданий + решение практических заданий/ситуационных задач

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении промежуточной аттестации

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
<b>«5»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– полно раскрыто содержание материала;</li> <li>– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;</li> <li>– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;</li> <li>– точно используется терминология;</li> <li>– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</li> <li>– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</li> <li>– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;</li> <li>– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</li> <li>– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию;</li> <li>– 90 –100 % правильных ответов на тестовые задания;</li> <li>– задание выполнено правильно, применен верный алгоритм решения / при решении ситуационной задачи использованы яркие примеры, предлагаемые решения соответствуют разбираемой ситуации, рекомендации нетривиальны и могут быть использованы для конкретного примера;</li> <li>– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,</li> <li>– знание основной и дополнительной литературы;</li> <li>– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;</li> <li>– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;</li> <li>– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</li> <li>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</li> </ul>
<b>«4»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</li> <li>– продемонстрировано умение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся показывает полное знание</li> <li>– программного материала,</li> </ul>



	<p>анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– продемонстрировано усвоение основной литературы.</li><li>– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:</li><li>– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</li><li>– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</li><li>– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя;</li><li>– 70 –89 % правильных ответов на тестовые задания;</li><li>– задание выполнено правильно, применен верный алгоритм решения / ситуация в целом оценена верно, предлагаемые решения в целом соответствуют разбираемой ситуации, отсутствуют примеры, даны традиционные рекомендации по всем вопросам к ситуационной задаче.</li></ul>	<p>основной и</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– дополнительной литературы;</li><li>– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</li><li>– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</li><li>– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.</li></ul>
<p>«3»</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</li><li>– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</li><li>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</li><li>– продемонстрировано усвоение основной литературы;</li><li>– 50 –69 % правильных ответов на</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает знание основного</li><li>– материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</li><li>– при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</li><li>– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</li><li>– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных</li></ul>



	<p>тестовые задания;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– задание выполнено в целом правильно, но есть несущественные недостатки / ситуация в целом оценена верно, но не по всем вопросам даны корректные ответы, рекомендации носят отвлеченный характер, нет примеров;</li> <li>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации.</li> </ul>	<p>программой на минимально допустимом уровне..</p>
«2»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не раскрыто основное содержание учебного материала;</li> <li>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li> <li>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов;</li> <li>– менее 50% правильных ответов на тестовые задания;</li> <li>– начато выполнение задания, но окончательного варианта выполнения нет / ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы;</li> <li>– не сформированы компетенции, умения и навыки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</li> <li>– не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</li> <li>– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.</li> </ul>

Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования:

– *когнитивный компонент* определяет уровень знаний теоретических и методологических основ «Менеджмента», творческих способностей обучаемых. На когнитивном уровне определяется степень сформированности научно-теоретической и практической готовности к профессиональной деятельности;

– *интегративно-деятельностный компонент* (уровень умений и навыков) связан с овладением умениями и навыками, приобретаемыми обучающимися в процессе освоения ими «Менеджмента», со способностью применять полученные теоретические знания в профессиональной деятельности;

– *личностный компонент* способствует определению уровня сформированности индивидуальных качеств обучаемых, ценностно-мотивационной сферы, коммуникативных умений бакалавра, осознающего значимость профессионального саморазвития и личностного самосовершенствования;

– *мотивационный компонент* ориентирует обучающихся на достижение успеха в профессиональной деятельности и характеризуется потребностью и стремлением

овладевать общекультурными, общепрофессиональными и профессиональными компетенциями и использовать их в процессе обучения, что является мотивацией для достижения успеха в профессиональной деятельности.

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

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4	Развитие системы управления и ее особенности	Тестирование по разделу	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
8	Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности	Тестирование по разделу	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
12	Организационная структура и коммуникации	Решение ситуационных задач по разделу	Выявление четкой аргументированной позиции, Вариативность мышления 0-10 баллов
18	Социально-психологические аспекты менеджмента	Выполнение группового проекта	0 баллов: проект не подготовлен; 1–2 балла: подготовлен, но тема раскрыта не полностью; 3-4 балла: проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок; 5-7 баллов: проект подготовлен, но не достаточен по объему; 8-10 баллов: проект подготовлен, но отсутствует презентация; 11-12 баллов: проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна; 13-15 баллов: все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта.

**Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности**

Вид задания: письменное тестирование

**1. Какие принципы менеджмента обосновал в своей книге «Никомаховая этика» древнегреческий философ Аристотель?**



1. Этические и эстетические принципы;
2. Организационные;
3. Корпоративные;
4. Моральные принципы;
5. Специфические принципы.

**2. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?**

1. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
2. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
3. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
4. В организации интересы одного работника или группы не должны преобладать над интересами организации в целом;
5. Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

**3. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?**

1. Выполнение всеми работниками поставленных заданий;
2. Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
3. Выполнение менеджерами поставленных заданий;
4. Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
5. Полное подчинение работников руководящему аппарату.

**4. Что должны отражать современные принципы менеджмента?**

1. Основные закономерности управления;
2. Основные связи, которые складываются в системе;
3. Основные отношения, которые складываются в системе;
4. Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;
5. Обязательное наличие цели при управлении.

**5. Что является основой управления какой либо системы?**

1. Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
2. Методы менеджмента;
3. Функции менеджмента;
4. Финансовые ресурсы;
5. Объект менеджмента.

**6. Где по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента формировалась практика управления организацией?**

1. В Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси;
2. В Киевской Руси;
3. В Риме и Шумерии;
4. В Шумерии и Македонии;
5. В Русской империи.

**7. Кто является основоположником научного управления производством?**

1. Фредерик Уинслоу Тейлор
2. Л. Гилбрет
3. Гантт
4. М. Вебер

5. Г. Форд

**8. Кто явился родоначальником классической (административной) школы управления?**

1. Фредерик Уинслоу Тейлор
2. А. Файоль
3. М. Вебер
4. Г. Форд
5. Гантт

**9. Какие отношения стали предметом изучения в административной школе управления?**

1. Труд
2. Отношения людей в процессе труда
3. Средства труда
4. Предметы труда

**10. Какие операции включены в систему администрирования?**

1. Техническая и технологическая
2. Коммерческая и финансовая
3. Охранная
4. Учетная
5. Административная

**11. \_\_\_\_\_ есть совокупность правил, приемов, принципов, направленных на повышение эффективности предпринимательской деятельности, рациональное использование ресурсов предприятия во всей их совокупности.**

1. Теория управления
2. Теория научной организации труда
3. Система управления рабочими на основе задач
4. Бюрократическая теория
5. Психология управления

**12. Сколько принципов управления предложено А.Файолю?**

1. 10
2. 14
3. 7
4. 9
5. 16

**13. Кто явился родоначальником бюрократической школы управления?**

1. Фредерик Уинслоу Тейлор
2. А. Файоль
3. М. Вебер
4. Г. Форд
5. Гантт

**14. Какие из перечисленных ниже характеристик относятся к идеальной бюрократии?**

1. Разделение труда.
2. Иерархия власти.
3. Формальные правила и процедуры.
4. Беспристрастность
5. Ориентированность на карьеру.

**15. Когда получил широкое распространение в экономической литературе**

**термин «организация»?**

1. В 20-е годы XX столетия;
2. В 30-е годы XX столетия;
3. В 60-е годы XX столетия;
4. В 70-е годы XX столетия;
5. В 80-е годы XX столетия.

**16. Целью планирования деятельности организации является**

1. Обоснование затрат.
2. Обоснование сроков.
3. Определение целей, сил и средств.
4. Обоснование численности работников.

**17. Что является составляющим элементом управления?**

1. Маркетинг;
2. Менеджмент;
3. Экономические процессы;
4. Социально-экономические процессы;
5. Финансы.

**18. «Принципы Мэйо», «иерархия потребностей Маслоу», «хоторнские эксперименты» являются вкладом в теорию управления:**

1. Школа человеческих отношений
2. Бюрократическая школа управления
3. Школа научного управления
4. Количественный подход к управлению
5. Административная школа

**19. основных микродвижений рабочих (терблиги) определили:**

1. А. Файоль
2. Супруги Ф. и Л. Гилбрет
3. Р. Блейк и Дж.С. Моутон
4. Д. МакГрегор и Ф. Херцберг
5. И. Ансофф

**20. Автором «принципов научного управления», положивших начало признанию управления наукой, является:**

1. А. Файоль
2. М. Вебер
3. Р. Блейк и Дж.С. Моутон
4. Ф.У. Тейлор
5. И. Ансофф

**Раздел 2. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности**

Вид задания: письменное тестирование

**1. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:**

1. Ситуационный подход;
2. Системный подход;
3. Процессный подход;
4. Поведенческий подход;



5. Текущий подход.

**2. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:**

1. Поведенческим подходом.
2. Процессным подходом;
3. Ситуационным подходом;
4. Системным подходом;
5. Текущим подходом.

**3. Каким методам управления организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?**

1. Экономическим;
2. Социально-психологическим;
3. Организационно-распорядительным;
4. Распорядительным;
5. Социально-экономическим.

**4. Анализ, заключающийся в сопоставлении факторов внешней среды с профилем компании для определения сильных и слабых ее сторон, возможностей и угроз бизнесу, называется:**

1. SWOT-анализом
2. PEST-анализом
3. Стратегическим анализом
4. Маркетинговым анализом
5. Анализом хозяйственной деятельности

**5. В новую стадию построения информационного общества человечество вступило в:**

1. Начале XX века
2. Первой четверти XX века
3. Последней четверти XX в
4. Начале XI века

**6. Что создает структуру управления организацией?**

1. Совокупность линейных органов управления;
2. Совокупность функциональных служб;
3. Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
4. Совокупность органов управления;
5. Совокупность программно-целевых служб.

**7. Анализ конкурентов организации проводится с целью:**

1. Определения их стратегии и сильных сторон;
2. Определения их целей и сильных сторон;
3. Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
4. Определения стратегии;
5. Определения их целей и слабых сторон.

**8. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:**

1. Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
2. Достижимость и ориентация во времени;
3. Ориентация во времени и конкретность;
4. Достижимость;
5. Ориентация во времени.



**9. Целью планирования деятельности организации является**

1. Обоснование затрат.
2. Обоснование сроков.
3. Определение целей, сил и средств.
4. Обоснование численности работников.

**10. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в**

1. Отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами.
2. Наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром.
3. Замкнутости элементов системы самих на себя.
4. Наличии взаимодействия с внешней средой.

**11. В процедуре контроля насчитывается этапов:**

1. Три
2. Четыре
3. Два
4. Пять

**12. Внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого или совокупность процессов и действий между частями целого — это:**

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивация
4. Контроль

**13. Одна из наиболее популярных в 1980-е гг. системных концепций менеджмента – это:**

1. Теория «5-S»
2. Теория «6-S»
3. Теория «7-S»
4. Теория «4-S»

**14. Выработка цели менеджмента, прогнозирование и перспективное планирование являются составными частями**

1. Тактического управления
2. Стратегического управления
3. Оперативного управления

**15. Яркими представителями процессного подхода к менеджменту являются:**

1. Ф. Тейлор
2. Р. Черчмен
3. В. Вудфорт
4. М-П. Фоллет
5. Э. Мэйо

**16. Яркими представителями системного подхода к менеджменту являются:**

1. А. Слоан
2. П. Дюпон
3. Р. Скотт
4. Ф. Герцберг
5. Р. Томпсон

**17. Яркими представителями ситуационного подхода к менеджменту являются:**

1. Ф. Гилберт
2. А. Файоль

3. П. Друкер

4. У. Марч

5. Р. Томпсон

**18. Основными направлениями менеджмента на современном этапе являются:**

1. Гибкость

2. Нововведения

3. Интеграция

4. Интернационализация

5. Проективность

**19. Суть системного подхода -...**

1. Обеспечить повышение эффективности работы организации в целом

2. Формализация процедур, укрепление трудовой дисциплины

3. Повышение уровня обоснованности управленческих решений

**20. Конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время – это:**

1. Ситуация

2. Структура

3. Система

**21. Время – это...:**

1. Неограниченный ресурс

2. Ограниченный ресурс

3. Не ресурс

4. Ресурс, ограниченный только возможностями его обладателя

**22. Временные затраты на обязательные рутинные задачи, связанные с поддержанием жизнедеятельности...**

1. Можно сокращать

2. Нельзя сокращать

3. Невозможно сократить

4. Нужно сокращать

**23. Поглотители времени – это...**

1. Занятия, поглощающие время других людей впустую

2. Занятия, поглощающие ваше время впустую

3. Занятия, поглощающие ваше время и дающие значимые результаты другим людям

4. Занятия, поглощающие время других людей впустую и дающие значимые результаты вам

**24. Для того, чтобы быстро и успешно достигать успеха в важных для вас сферах жизни, вам следует:**

1. Выполнять минимум задач с дальним сроком исполнения

2. Заранее выполнять максимум задач с дальним сроком исполнения

3. Выполнять максимум задач, имеющих отношение к вашим жизненным приоритетам

4. Выполнять максимум задач с близким сроком исполнения

**25. Помимо учёта компетенций и временных затрат, на что должен обратить внимание руководитель при выборе сотрудника для делегирования?**

1. На ценности сотрудника

2. На приоритеты сотрудника

3. На характерные особенности сотрудника

4. На ценности и приоритеты сотрудника



**26. По матрице Эйзенхауэра важные, но несрочные задачи относятся к категории:**

1. D
2. B
3. A
4. C

**27. При определении приоритетов с помощью матрицы Эйзенхауэра все задачи делятся на:**

1. 4 категории
2. 3 категории
3. 2 категории
4. 5 категорий

**28. Техника хронометража помогает:**

1. Выявить свои типовые стратегические цели
2. Выявить свои типовые поглотители времени
3. Определить критерии для формулирования цели
4. Выявить свои тактические цели

**29. Планирование, суть которого отражается в необходимости соотносить каждодневные действия с соображениями относительно долгосрочных целей и последствий и которое строится на ситуационной основе, называется планированием \_\_\_\_\_**

1. Стратегическим
2. Оперативным
3. Тактическим
4. Временным

**30. «Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпоставив ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он без затруднения ответит вам «да». Это правило \_\_\_\_\_.**

1. Штирлица
2. Гомера
3. Сократа
4. Паскаля

**31. Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно \_\_\_\_\_ от общего количества всех задач и дел, которыми занят руководитель**

1. 25%
2. 50%
3. 15%
4. 30%

**32. К методам и способам координации действий в менеджменте следует относить:**

1. Процессы согласования рабочих планов и графиков, внесения в них необходимых корректировок
2. Прогнозирование и моделирование предполагаемых процессов
3. Разработку и апробацию системы вознаграждения
4. Сбор и анализ информации о состоянии внешней среды

**33. Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом \_\_\_\_\_ который предполагает реализацию пяти стадий, базирующихся на**



**использовании основных принципов и правил планирования рабочего времени.**

1. «Гималаи»
2. «Альпы»
3. Все верны
4. Все неверны

**34. Эффективная организация собственного времени и времени сотрудников – это...**

1. Персональный и корпоративный тайм- менеджмент
2. Тимбилдинг
3. Личная организованность
4. Коучинг

**35. Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?**

1. Центростремительная
2. Внутриорганизационная
3. Специализированная
4. Горизонтальная

**36. Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?**

1. Дж.Голланд
2. А.Маслоу
3. Ф.Тейлор
4. У.Оучи

**37. Карьера — это:**

1. Индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека
2. Потенциальная возможность занятия вакантной должности
3. Осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую
4. Повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

**38. \_\_\_\_\_ — это узнаваемый образ, который складывается в общественном представлении в отношении конкретного человека.**

1. Логотип
2. Личный бренд
3. Статус
4. Потенциал

**39. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:**

1. Линейной
2. Линейно-функциональной
3. Функциональной
4. Матричной

**40. Разделение труда, основанное на формировании групп работников, выполняющих одинаковые функции ....**

1. Технологическое
2. Организационное



3. Функциональное
4. Горизонтальное

**41. К разновидностям организационных структур управления не относятся...**

1. Неформальные
2. Линейно-функциональные
3. Дивизиональные
4. Матричные

**42. На проектирование структуры организации оказывают влияние следующие факторы:**

1. Внешняя среда.
2. Квалификация работников.
3. Разделение труда и кооперация в организации.
4. Масштаб управляемости и контроля.

**43. Адаптивные организационные структуры - ....**

1. Линейно-функциональная
2. Линейная.
3. Матричная
4. Продуктовая

**44. Органический тип организации характеризуется:**

1. Чёткими правилами
2. Ориентацией на ценовую конкуренцию.
3. Постоянной сменой лидеров в зависимости от решаемых проблем.
4. Процессным подходом к решению проблемы.

**45. Планирование действий - это ....**

1. Создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации
2. Оценка затрат времени для каждой операции.
3. Выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели
4. Уточнение ролей, взаимоотношений для каждого вида деятельности

**46. В процессе практической работы менеджером следует опираться на следующие виды планов:**

1. Оперативные
2. Бизнес- план
3. Стратегические, с обоснованием основных направлений оперативной деятельности по различным составляющим: производство, транспортировка, торговля, финансовая деятельность и др.
4. Взаимоувязанную систему планов с учетом оперативной деятельности и стратегии развития организации

**47. Передача задач или компетенций от руководителя к подчиненному- это...**

1. Распределение обязанностей
2. Оптимизация работы
3. Делегирование полномочий
4. Коучинг

**48. Что можно делегировать?**

1. Срочные/важные дела
2. Срочные/менее важные дела
3. Менее срочные/важные дела
4. мменее срочные/менее важные дела

**49. Что делегировать нельзя?**

1. Разовые задачи, не требующие стратегического влияния
2. Подготовительные процессы
3. Стратегическое планирование
4. Ключевые вопросы бизнеса

### Раздел 3. Организационная структура и коммуникации

Вид задания: решение ситуационных задач (кейсов)

#### Ситуационная задача 1

Описание участников:

1. ОАО Нижнетагильский металлургический комбинат (НТМК), чьим владельцем является Евразхолдинг (Москва)
2. Валентина Исаева – мэр города Нижний Тагил
3. ОАО НПК «Уралвагонзавод» (УВЗ)
4. Фонд «Чистый город»

Временные рамки: 2012 год.

Территория: город Нижний Тагил.

Цели участников:

1. Евразхолдинг заинтересован в том, чтобы управление городом (мэр и Городская Дума) находилось под его контролем;
2. Целью Валентины Исаевой является сохранить стабильной социально-экономическую ситуацию в городе, что является одним из путей удержаться на посту мэра;
3. Основная задача фонда «Чистый город» изменить ситуацию в управлении городом, в частности провести своих представителей в органы законодательной и исполнительной власти Н.Тагила.

Описание ситуации:

На сегодняшний день население г. Нижнего Тагила составляет порядка 350 тыс. человек, которые проживают в трех районах: Ленинский, Тагилстроевский и Дзержинский (Вагонка). Город имеет два градообразующих предприятия – НТМК (Нижнетагильский металлургический комбинат) и УВЗ (Уралвагонзавод).

Несмотря на то, что оба предприятия являются градообразующими, УВЗ никогда серьезно не вмешивался в политику города, основной сферой его влияния традиционно являлся Дзержинский район, где проживает около 130 тысяч человек. НТМК же в основном поддерживал Ленинский и Тагилстроевский районы. В течение 19 лет пост мэра города занимал Николай Наумович Диденко, бывший член партии «Единая Россия», который пользовался активной поддержкой Э.Э.Россея. За период своего руководства, ему удавалось поддерживать паритет между заводами, находить общий язык с региональными органами власти, что в целом благоприятно сказывалось на развитии города.

Три года назад, Н. Н. Диденко отказался от участия в предвыборной гонке, в результате чего мэром города стала Валентина Исаева, представитель НТМК, которой удалось обойти всех кандидатов, в т.ч. и из Единой России. С приходом Валентины Исаевой практически все основные должности в аппарате городской администрации были отданы представителям НТМК, находящегося под полным контролем Евразхолдинга. Благодаря такой расстановке сил, равновесие между влиянием градообразующих предприятий еще сильнее сместилось в пользу НТМК. Помимо этого, уменьшение поступлений налогов в городской бюджет, отсутствие

конструктивной работы нового мэра с руководством области привело к ухудшению социально-экономической ситуации в городе и, как следствие, повышению уровня социальной напряженности населения.

Примерно полгода назад в Нижнем Тагиле появилась организация фонд «Чистый город», которая финансируется УВЗ. Политика, проводимая фондом, нацелена на изменение ситуации управления в городе.

Задача: выбрать сторону одного из участников и предложить стратегию действий, направленную на достижения его цели. Стратегия должна предусматривать реакцию на действия оппонентов.

### **Ситуационная задача 2**

Компания «Х» — крупное государственное предприятие. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых. Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего турпродукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радеет о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела. Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков.

После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел Кейсы для анализа, новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру. Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента? Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже».

В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников. Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать

решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

### **Ситуационная задача 3**

Вы возглавляете одно из небольших структурных подразделений в организации. Пока в Вашем подчинении находится четверо подчиненных:

1. Сергей Владимирович 48 лет, стаж работы в организации 18 лет, очень богатый опыт работы по специальности. До Вашего назначения был руководителем этого подразделения, однако высшее руководство не устроила низкая результативность его работы на протяжении длительного времени. С другой стороны, Вас пригласили из другого структурного подразделения, чтобы Вы "выправили" положение дел. Сергей Владимирович женат, имеет двух дочерей 14 и 20 лет, не имеет никаких дисциплинарных нарушений. В общении подчеркнуто вежлив, немногословен, отличается пунктуальностью, никогда не берет на себя ответственность за принятие окончательного решения, в оценках высшего руководства преобладают критические высказывания.

2. Эльвира девушка 23 лет, работает в организации второй год, сразу после окончания техникума. Занимается преимущественно оформительской работой или выполняет мелкие, разовые поручения. Для того, чтобы она хорошо смогла выполнить то или иное задание, необходимо все подробно ей разъяснить, а потом обязательно проконтролировать. Эльвира обладает весьма привлекательной внешностью, имеет друга, который часто звонит ей по телефону. Иногда он даже приходит к ней на работу и они вместе сидят за ее рабочим местом - "он ей помогает".

3. Инна Васильевна 53 летняя сотрудница с 14 летним стажем работы в организации. За все это время она хорошо освоила узкий круг профессиональных функций и сейчас ее основная задача спокойно и без проблем доработать до пенсии. Инна Васильевна имеет троих детей и четверых внуков, часто занимается общественными делами например, новогодними подарками или санаторно-курортными путевками. В общении Инна Васильевна производит впечатление спокойной и доброй женщины, однако как специалист не всегда получает лестные оценки.

4. Новый сотрудник, Александра Васильевича Петренко. Ему 36 лет, он прошел целый ряд должностей в своей карьере от простого служащего до ведущего специалиста. Имеет высшее образование, прошел стажировку в ведущем учебно-научном Центре. Вы планируете со временем сделать его своим заместителем, а пока он будет возглавлять важный участок работы, объединяя в группу Сергея Владимировича, Инну Васильевну и иногда для разовых поручений Эльвиру.

Задание: Определить основные мотиваторы для каждого работника из списка, приведенного ниже. Представить всем нового сотрудника так, чтобы каждый смог ощутить, что от этого события подразделение становится более "сильным" и мобильным. С другой стороны, необходимо дать понять, что появление нового человека не приведет к ущемлению чьих-то интересов.

Мотиваторы: Уровень дохода, карьера, признание, соревнование, содержание работы, доход, статус, отношения в коллективе, профессиональный рост, стабильность, психологическая атмосфера, хороший руководитель, результат труда.

### **Ситуационная задача 4**

Молодой руководитель предъявил своему подчиненному ряд обоснованных претензий в достаточно жесткой форме. Тот вынужден был согласиться, но вышел от руководителя, сдерживая обиду и раздражение.

Через 10 минут руководитель, выходя из своего кабинета, увидел этого человека в группе других сотрудников. Они что-то горячо обсуждали. Подойдя поближе, руководитель услышал крайне нелицеподобные о себе высказывания со стороны раздраженного подчиненного, получившего выговор. Он понял также, что его неожиданное появление заметили все, кроме говорящего.

Придумайте вариант конструктивного поведения руководителя.

### **Ситуационная задача 5**

Два молодых сотрудника разговаривают в коридоре. Один говорит другому: «До чего же мне не повезло, что я работаю с Н. Ему давно пора на пенсию, а он все цепляется ко мне, что все я делаю не так, не вовремя и неправильно. Сам не смог лучше устроить свои дела, думает, и я всю жизнь так просижу под его ворчание».

Определите, какой тип конфликтного поведения пытается спровоцировать говорящий. Приведите варианты развития событий. Предложите конструктивный выход из ситуации.

### **Ситуационная задача 6**

Заведующий отделом информации Иван Подгорный известен как строгий руководитель, всегда требующий выполнения правил и проводивший строгий контроль. Когда 2 года назад его назначили на эту должность, возникло много разногласий. За 6 месяцев его руководства было уволено 9 инженеров и техников, некоторые сотрудники были переведены на другую работу. Однако Подгорный смог воодушевить оставшихся своих работников участвовать в проведении весенних проектов, требовал подчинения и одобрения своим решениям.

Подгорному удалось уменьшить затраты на персонал на 10% и все проекты были сданы в срок. Так как его считали серьезным руководителем, использующим эффективные методы, ему сделали выгодное предложение и через месяц он ушел в другую фирму.

Директор данного предприятия Петр Силин сначала хотел предложить повышение в должности кому-нибудь из работников отдела, но никто не был всерьез заинтересован стать руководителем. После 2-х недельного перерыва на должность заведующего отделом информации назначили Николая Демьянова. Демьянов считался способным руководителем, и хотя это не было повышением в должности, он считал, что может получить новый опыт в работе.

Николай Демьянов был сторонником целенаправленного планирования работ. Он считал, что главное определить цель для решения каких-либо задач, а вопрос о средствах и методах их достижения должны решать подчиненные. Но он не отказывал в помощи при решении проблем, связанных с работой.

Через месяц стало ясно, что дела в отделе с новым руководителем идут плохо. Несколько проектов не были исполнены к сроку, в других не был достигнут желаемый результат. Беседуя с работниками, директор узнал, что по их мнению Николай Демьянов действовал не так, как необходимо руководителю. Он не давал конкретных указаний для достижения цели. И персонал не имея конкретного плана работ считал, что Демьянов не способен руководить, даже если бы имел желание.

Вопросы:

1. Что же произошло и почему?
2. Дайте характеристику стилей руководства Подгорного и Демьянова, определите различия.
3. Какой совет дать в такой ситуации Петру Силину?

### **Ситуационная задача 7**

В этом задании необходимо продемонстрировать умение студентов мотивировать подчиненных.

Задание: Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

1 шаг. Дать студентам возможность сформулировать в форме прямой речи обращение к подчиненным.

2 шаг. Предложить студентам три варианта ответов руководителей. Они должны выбрать наиболее эффективный и объяснить, почему.

Ответы руководителей:

#### Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

#### Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества. Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения»

#### Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.



### Ситуационная задача 8

Летом 2014 года выпускница УлГТУ, Егорова Олеся, получила диплом по специальности «Государственное и муниципальное управление». Полная надежд и ожиданий, с большим багажом знаний, она решила устроиться на большое предприятие, чтобы набраться опыта. После непродолжительных поисков она нашла подходящий вариант. Она устроилась специалистом по кадрам на крупное предприятие с численностью около 10 тысяч работников. И хотя заработная плата была маленькая (оклад 2800 р.), но зато имелись перспективы карьерного роста.

Столкнувшись с реальным положением дел на предприятии, она была удивлена и для того, чтобы как-то разобраться в ситуации, она решила вести дневник. Вот некоторые заметки из ее дневника.

**1 августа.** Начальник отдела по работе с персоналом, Иванов Сергей Викторович, разрешил мне присутствовать на приеме в любое время. И сегодня я решила воспользоваться этой возможностью.

Заходит женщина: «У вас есть какие-нибудь вакансии?» Иванов (обычным голосом): «Нет, ничего нет». Женщина: «Что, совсем никаких вакансий?»

Иванов (срываясь на крик): «Я же сказал, нет, у нас прием закрыт! Сколько раз надо повторить?»

Затем заходит девушка (с двумя дипломами): «Здравствуйте, а у вас есть вакансии?» Иванов: «Нет, к сожалению, ничего нет». Девушка: «Ну ладно, очень жаль. До свидания».

Иванов: «Сейчас прием закрыт, но вы приходите после Нового года. Может что-нибудь найдем».

**8 августа.** Сегодня я изучала организационную структуру предприятия. И очень удивилась тому, что в подчинении у генерального директора находится 12 заводов. И это при условии того, что ему больше 70 лет, и он постоянно болеет и лежит в больнице.

**10 августа.** Сегодня я наконец-то получила свое первое рабочее задание. Я должна разработать положение об адаптации. Решила собрать информацию, которая у них есть на предприятии по адаптации, и обратилась к Татьяне Владимировне. Она дала мне имеющиеся у них документы. Я их стала смотреть и обнаружила там «Памятку вновь принятого сотрудника». А так как я сама только что устроилась, то я попросила дать мне ее. Она с недоумением и недовольством выхватила эту памятку у меня из рук. Я заинтересовалась, чем вызвана такая реакция. Она очень нервно ответила:

- Зачем она тебе? У тебя высшее образование - сама адаптируешься! Это для тех, кто закончил 9-11 классов, они глупые, приходят на завод и не могут ничего сообразить и поэтому их надо адаптировать.

И только я начала рассказывать ей, кого надо адаптировать, как меня грубо перебила Светлана Анатольевна (которая, обычно, добрая):

- Олеся, ты что бубнишь? Радуйся, что тебя вообще сюда взяли! И я в шоке ушла.

**11 августа.** Я все еще в шоке.

**12 августа.** Зная о том, что отдельно от отдела управления персоналом существует отдел социальной адаптации, я пошла туда с целью сбора информации. Оказалось, что там есть почти все необходимые документы по адаптации. Я пошла обратно в свой отдел и спросила у начальников, зачем они дали мне это задание. На что они ответили:

Ну, вы понимаете, они в том отделе разрабатывают положение об адаптации, но что бы не ходить и не выпрашивать у них это положение, к тому же, неизвестно когда они его напишут, лучше мы напишем свое.

**16 августа.** Сегодня ко мне подходил начальник военно-учетного бюро. Мы с ним разговаривали о том, как тут работать, когда такие условия: компьютеров нет, зарплата

низкая, информации нет, документы лежат неизвестно где и т. д. И он «по секрету» сообщил мне, что «низам» (рядовым работникам) не нравится, что начальники работают здесь на контрактной основе и получают гораздо больше их, не понятно за что, чем они лучше?

**17августа.** Сегодня около 9 часов ко мне подошла Алла Геннадьевна и говорит:

Знаете, сегодня у нашей сотрудницы день рождения...

И что?

Как что?! Сюда люди придут, а тут Вы...

И . ? - спросила я удивленно.

Что и? Не могли бы Вы уйти отсюда на часик-другой?

Но так как я сегодня с утра была добрая и скандалить мне было лень, то я кивнула и стала собираться. А она, видя такую мягкость, решила совсем обнаглеть и говорит:

И еще мы планировали собраться в обед. Поэтому может Вас и в обед здесь не будет? - но, видя как я изменилась в лице, поспешно добавила - но Вы можете воспользоваться нашей печкой и разогреть себе обед, но только поешьте в другой комнате, пожалуйста.

Но так как мне совсем не хотелось смотреть на то, как они будут праздновать, я собралась и пошла домой.

**19 августа.** Сегодня я работала в бюро внутреннего подбора. После обеда зашел молодой человек. И, как я поняла, он был знаком с некоторыми сотрудницами (все они предпенсионного возраста). Во время разговора он поинтересовался, как дела на заводе. На что они ему ответили:

Леш, ты что, откуда мы знаем, как дела на заводе?

В конце рабочего дня я зашла к Сергею Викторовичу поговорить о том, что я не согласна с теми заданиями, которые мне дают, так как они не логичны, не структурированные, не правильно определены во времени, и вообще, некоторые задания просто глупые. Он ответил:

Да, такие проблемы не только у тебя. Мне приходится выполнять такие же глупые задания. Но, дело в том, что кто не выполняет указы генерального директора, тот здесь не работает.

**25 августа.** С начальником отдела кадровой документации обсуждала положение о приеме и увольнении. Зашел начальник другого отдела, и, пока я записывала то, что мы с ней обговорили, стал рассказывать:

Генеральный директор орет на своего заместителя. Тот из-за этого хочет перевестись на ступень ниже, то есть у него есть желание работать на предприятии, помочь предприятию, но нет сил терпеть его оскорбления и унижения.

**30 августа.** Меня пригласили присутствовать на собрании наставников. Там выступала женщина, которая, кстати говоря, не представилась. Она рассказала о том, что на предприятии с 2003 года введено Положение «О наставничестве». «Но, - обратилась она к наставникам, - Вы, наверное, о нем не знаете, т. к. не все начальники цехов рассказывают о нем. Поэтому я вам его зачитаю.»

Неприятно удивленная таким положением дел, я решила вернуться в свой отдел. Подойдя к проходной в 16:15, я с ужасом увидела, что около проходной уже толпится большое число рабочих, которые ждут окончания рабочего дня, чтобы выйти с предприятия. Хотя рабочий день заканчивается в 17:00, а пропускать через проходную их начнут в 17:10.

Вопросы:

Какова организационная структура данного предприятия?



Опишите уровень коммуникаций на предприятии.  
Опишите отношения между подчиненными и руководителями.  
Какова на Ваш взгляд степень лояльности сотрудников к организации?  
Каково отношение на предприятии к вновь принятым сотрудникам?  
Какие проблемы, на Ваш взгляд, существуют на данном предприятии?

### **Ситуационная задача 9**

В компании, за 10 лет существования которой сложился дружный коллектив, учредители по каким-то причинам решили сменить генерального директора. Заместителя директора оставили прежнего. Сотрудники фирмы внешне спокойно восприняли смену генерального, но все текущие вопросы предпочитали решать не с ним, а с его заместителем. Естественно, данное положение дел стало вызывать недовольство у генерального директора, который начал активно бороться со сложившейся практикой. Были проведены совещания, на которых четко определялся круг обязанностей каждого работника, делегировались полномочия генерального директора и его заместителя, коллектив отправлялся на тренинги. Но ситуация не изменилась, работа компании практически парализована, причем, со слов сотрудников, они не саботируют нового генерального директора, они просто "еще к нему не привыкли".

Какие действия следует предпринять генеральному директору?

### **Ситуационная задача 10**

В предложенной ситуации выделите и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

- конфликтную ситуацию
- объект конфликта
- предмет конфликта
- участников конфликта
- ранг оппонентов
- среду конфликта
- переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу
- личностные элементы конфликта.

*Ситуация.* Шло совещание у руководителя крупного государственного предприятия. Подводились итоги трудового соревнования за год среди департаментов этого предприятия. По всем показателям на первое место претендовала департамент интеллектуальных знаний. Возражения были только у главного специалиста департамента продаж, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в департамент интеллектуальных знаний выявили занижение качества программ, причиной которого может быть либо халатное отношение к работе, либо нарушение трудовой дисциплины. В связи с этим он считает, что присваивать департаменту интеллектуальных знаний первое место пока рано.

Выступление специалиста с департамента продаж вызвало негодование у специалиста департамента интеллектуальных знаний. «Как вам не стыдно, использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «специалист с отдела продаж попросил написать программу для его брата бесплатно, специалист департамента интеллектуальных знаний отказался, но предложил вне рабочее время помочь его брату. Но он сказал, что брат не может со мной встречаться, так как у него нет времени» Он, как видите, запомнил этот случай. У нас всегда подходят с большой ответственностью к написаниям программ, и я лично всегда проверяю».

### Ситуационная задача 11

Между заместителем руководителя среднего уровня и линейным руководителем осложнились отношения в связи с тем, что из-за неудовлетворительных коммуникаций на соответствующем уровне управления в организации возникла предпосылка срыва важного мероприятия.

Заместитель руководителя, в обязанности которого входит определение графика и осуществление контроля за проведением подобных мероприятий, в беседе с линейным руководителем за несколько дней до указанного мероприятия выясняет, что сроки его проведения линейным руководителем не установлены. В ходе этой же беседы линейный руководитель предлагает сроки проведения мероприятия, а заместитель высказывает ему свое недовольство в не совсем корректной форме.

Линейный руководитель в инициативной беседе с руководителем среднего уровня (своим непосредственным начальником), признав в общем свой просчет в сложившейся ситуации, обратил внимание и на то, что эта ситуация стала следствием того, что заместитель акцентировал внимание на приближающихся сроках проведения указанных мероприятий на очередном совещании.

Руководитель среднего уровня рекомендовал своему подчиненному более внимательно следить за графиками проведения подобных мероприятий и более тесно контактировать по этим вопросам с соответствующими должностными лицами. На очередном совещании руководитель среднего уровня в форме безликой критики акцентировал внимание на сложившейся ситуации.

*Проанализируйте действия всех участников сложившейся ситуации. Является ли она конфликтом? Выявите в ней конфликтные ситуации. Спрогнозируйте отношения между участниками ситуации после совещания. Уместна ли была критика на совещании?*

### Раздел 4. Социально- психологические аспекты менеджмента

Вид задания: выполнение группового проекта

Тематика групповых проектов


1. Модель процесса обслуживания потребителей государственных и муниципальных услуг (на примере различных государственных и муниципальных предприятий)
2. Разработка концепции Guest Touch Line(r) – линии точек соприкосновения с потребителями (на примере различных служб государственного или муниципального предприятия)
3. Анализ определенной функции менеджмента» (на примере конкретного государственного или муниципального предприятия)

Технология подготовки группового проекта

Группа студентов делится на подгруппы от 3 до 5 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному предприятию (в соответствии с направлением подготовки). После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и пишется речь.

Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд.

Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и экспертная оценка результатов работы подгрупп.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 45 из 107

Примерное содержание группового проекта

Титульный лист

Введение (1-2 страницы)

Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.

1. Общая характеристика объекта государственного и муниципального управления (сфера деятельности, юридический адрес, цель и задачи, миссия предприятия)

2. Анализ функции менеджмента ( провести анализ одной из следующих функций: планирование, организация, мотивация, контроль)

Выводы и рекомендации (2-3 страницы)

Сделать выводы по проведенному анализу: основные положительные и отрицательные моменты. На основе выявленных негативных моментов перечислить пути их решения.

Список используемой литературы (не менее 10).

Оформление списка рекомендуется проводить в соответствии с ГОСТ 7.1.-84. Перечислить использованную литературу необходимо списком со сквозной нумерацией в алфавитном порядке, а также указать ссылки на ЭБС <http://znanium.com/>.

Группируется список литературы следующим образом:

Нормативная литература

Основная литература

Дополнительная литература

Периодические издания

Интернет-ресурсы

### **Перечень вопросов для промежуточной аттестации (2 / 1 семестр экзамен)**

1. Менеджмент как процесс, функция, вид деятельности по руководству людьми
2. Эволюция управленческой мысли.
3. Модели менеджмента: американская, японская, европейская.
4. Особенности российского менеджмента.
5. Понятие и общая характеристика организации
6. Этапы жизненного цикла организации. Виды организаций
7. Внутренняя среда организации и её основные элементы
8. Характеристики внешней среды организации. Факторы прямого и косвенного воздействия на организацию
9. Сущность, функции и элементы организационной культуры
10. Управление организационной культурой
11. Управление как совокупность взаимосвязанных функций.
12. Сущность и роль планирования в управлении организацией.
13. Стратегическое планирование.
14. Сущность и принципы текущего планирования.
15. Организация как функция управления.
16. Понятие контроля в управленческой деятельности.
17. Понятие метода управления. Общие методы управления: административные, экономические, социально-психологические.
18. Понятие личности. Факторы, влияющие на становление личности.
19. Понятие группы. Виды групп.. Факторы, влияющие на групповую динамику.
20. Группа и коллектив.



21. Роль командной работы в организации.
22. Факторы, влияющие на эффективность работы команды.
23. Понятия мотивации и стимулирования.
24. Содержательные теории мотивации
25. Процессуальный подход к мотивации
26. Применимость мотивационных теорий в современной практике управления.
27. Мотивация и стимулирование труда.
28. Современные системы мотивации персонала.
29. Понятие власти. Управляемость как фактор власти.
30. Требования к современному руководителю.
31. Понятие стиля руководства.
32. Одномерные и многомерные стили руководства.
33. Понятие лидерства. Проблема лидерства в современных организациях.
34. Основные концепции лидерства
35. Понятие управленческого решения. Роль решений в управлении.
36. Виды управленческих решений и требования, предъявляемые к ним.
37. Этапы принятия рационального управленческого решения.
38. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
39. Методы принятия управленческих решений.
40. Коммуникации в системе управления.
41. Межличностные и организационные барьеры в коммуникациях, способы их преодоления.
42. Особенности вербальной и невербальной коммуникации.
43. Коммуникации и типология личности.
44. Деловая беседа как основная форма делового общения.
45. Публичное выступление.
46. Деловые переговоры как форма делового общения.
47. Понятие конфликта. Потенциальная ценность и опасность конфликта.
48. Уровни и виды конфликта
49. Источники и типы конфликтов. Стадии развития конфликтной ситуации.
50. Проблемы выбора стиля поведения в конфликтной ситуации.
51. Взаимосвязь конфликта и стресса.
52. Стратегии поведения в стрессовых ситуациях.

*Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции УК-6 - способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в части индикаторов достижения компетенции УК-6.1. (использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей) и УК-6.2. (определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения)*

**Перечень примерных тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен 2 / 1 семестр)**

**1 Время – это...:**



**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 Неограниченный ресурс
- 2 Ограниченный ресурс
- 3 Не ресурс
- 4 Ресурс, ограниченный только возможностями его обладателя

**2 Временные затраты на обязательные рутинные задачи, связанные с поддержанием жизнедеятельности...**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 Можно сокращать
- 2 Нельзя сокращать
- 3 Невозможно сократить
- 4 Нужно сокращать

**3 Поглотители времени – это...**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 Занятия, поглощающие время других людей впустую
- 2 Занятия, поглощающие ваше время впустую
- 3 Занятия, поглощающие ваше время и дающие значимые результаты другим людям
- 4 Занятия, поглощающие время других людей впустую и дающие значимые результаты вам

**4 При определении приоритетов с помощью матрицы Эйзенхауэра все задачи делятся на:**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 4 категории
- 2 3 категории
- 3 2 категории
- 4 5 категорий

**5 Техника хронометража помогает:**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 выявить свои типовые стратегические цели
- 2 выявить свои типовые поглотители времени
- 3 определить критерии для формулирования цели
- 4 выявить свои тактические цели

**6 Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно \_\_\_\_\_ от общего количества всех задач и дел, которыми занят руководитель**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 25%
- 2 50%
- 3 15%
- 4 30%.

**7 Важные задачи (категория Б) составляют в среднем \_\_\_\_\_ от общего числа и значимости дел руководителя.**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 20%
- 2 30%
- 3 40%
- 4 50%

**8 Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют \_\_\_\_\_ от общего числа задач, но имеют незначительную долю — примерно**



\_\_\_\_\_ в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить руководитель.

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 50% и 10%
- 2 65% и 15%
- 3 70% и 30%
- 4 50% и 50%

**9 Последовательное применение принципа Парето используется в...**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 БВС- анализе
- 2 АБВ- анализе
- 3 SWOT- анализе
- 4 PEST - анализе

**10 Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом \_\_\_\_\_ который предполагает реализацию пяти стадий, базирующихся на использовании основных принципов и правил планирования рабочего времени.**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 «Гималаи»;
- 2 «Альпы»;
- 3 все верны
- 4 все неверны

**11 Эффективная организация собственного времени и времени сотрудников – это...**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 Персональный и корпоративный тайм- менеджмент;
- 2 Тимбилдинг
- 3 Личная организованность.
- 4 Коучинг;

**12 Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 центристремительная
- 2 внутриорганизационная
- 3 специализированная
- 4 горизонтальная

**13 Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 Дж.Голланд
- 2 А.Маслоу
- 3 Ф.Тейлор
- 4 У.Оучи

**14 \_\_\_\_\_ — это узнаваемый образ, который складывается в общественном представлении в отношении конкретного человека.**

**Кол-во правильных ответов – 1**





- 1 логотип
- 2 личный бренд
- 3 статус
- 4 потенциал

**15 Индивидуальный план развития (ИПР) – это...**

**Кол-во правильных ответов – 1**

- 1 документ профессионального движения сотрудника, план его прогресса на ближайшие 1 – 3 года или 3 – 5 лет.
- 2 должностная инструкция
- 3 коллективный договор
- 4 трудовой договор

**Перечень примерных практических заданий/ситуационных задач для промежуточной аттестации (экзамен 2 / 1 семестр)**

**1. Перечислите пять SMART-критериев, которыми нужно руководствоваться при постановке эффективных целей:**

2. Дайте определение понятие «карьера»
3. Дайте определение понятию «саморазвитие»
4. Определите правильную последовательность основных этапов процесса управления собственной эффективностью:

1	мотивация (самотивация),
2	постановка цели
3	реализация намеченного
4	планирование
5	контроль (самоконтроль)

**5. Найдите соответствующее каждому термину определение:**

Термин	Определение
1. Вертикальная карьера	1. Перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре, расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени
2. Горизонтальная карьера	2. Движение к ядру, руководству организации, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения
3. Центростремительная карьера	3. Подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

**6. Найдите соответствующее каждому термину определение:**

Термин	Определение
1. Властная карьера	1. Предполагает профессиональный рост, движение по

	разрядам тарифной сетки той или иной профессии.
2. Квалификационная карьера	2. Связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.
3. Статусная карьера	3. Повышение уровня вознаграждения работника, а именно уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот
4. Монетарная карьера	4. Увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы

**7. Дайте определение методу «Альпы»**

---

**8. Дайте определение диаграммы Гантта**

---

**9. Дайте определение дерева целей**

---

**10. Ситуационная задача**

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

**11. Ситуационная задача**

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как следует поступить в этой ситуации?

**12. Ситуационная задача**

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

**13. Ситуационная задача**

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите...

**14. Ситуационная задача**

Через пять минут у вас выступление с докладом. Вдруг вы обнаруживаете, что в материалах, которые будут раздаваться слушателям, есть опечатка, искажающая смысл. Ваши действия?

**15. Ситуационная задача**

Идет важное совещание. Ваш коллега предлагает решение проблемы, которое он явно не до конца продумал. Вы понимаете, что можете предложить лучшее, но для этого

надо подвергнуть критике мнение коллеги. Ваши действия?

#### **16. Ситуационная задача**

Индивидуальный предприниматель с правом найма персонала, работающий в сфере торговли хлебобулочными изделиями, заметил тенденцию снижения производительности труда своих сотрудников в течение последних нескольких месяцев. Ранее он, как руководитель, перераспределял обязанности и ответственность для снижения монотонности труда, и эти решения были эффективными.

**Задание.** Предложите руководителю инструменты для повышения производительности труда своих сотрудников.

#### **17. Ситуационная задача**

Руководитель архитектурного бюро, планирует изменения в структуре организации. Сотрудникам была предоставлена возможность внести свои предложения по изменениям. В целом, коллектив до этого работал продуктивно, демонстрируя при этом гибкость в своей деятельности.

**Задание.** Предложите руководителю меры по сохранению производительности труда в условиях новой измененной организационной структуры.

#### **18. Ситуационная задача**

Вы являетесь руководителем небольшой компании уже на протяжении 10 лет. Коллектив работает эффективно, выполняя сложные задачи, и за последний год показывал высокие результаты. Все сотрудники – профессионалы своего дела и обладают необходимой квалификацией. Однако к Вам поступила информация о некоторых трудностях во взаимоотношениях в одной из групп коллектива.

**Задание.** Опишите Ваши действия, как руководителя, в данной группе. Предположите причины изменения характера взаимодействия в коллективе.

#### **19. Ситуационная задача**

Руководитель отдела не вмешивался в дела взаимодействия группы до того момента, пока они работали слаженно. Коллектив эффективно выполнял свою работу, достигая поставленных задач. Взаимоотношения между сотрудниками отдела – хорошие. Новый руководитель, ранее не работавший в этой компании, стоит перед задачей по сохранению показателей работы отдела на прежнем уровне.

**Задание.** Предложите новому руководителю решения по оптимизации работы коллектива отдела.

#### **20. Ситуационная задача**

Вы являетесь руководителем небольшой компании уже на протяжении 10 лет. Коллектив работает эффективно, выполняя сложные задачи, и за последний год показывал высокие результаты. Все сотрудники – профессионалы своего дела и обладают необходимой квалификацией. Однако к Вам поступила информация о некоторых трудностях во взаимоотношениях в одной из групп коллектива.

**Задание.** Опишите Ваши действия, как руководителя, в данной группе. Предположите причины изменения характера взаимодействия в коллективе.

#### **21. Ситуационная задача**

В управленческой команде компании сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны. Он пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по-другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально.

Руководитель отдела логистики – самый опытный сотрудник в компании, работает со дня основания. Пока у него нет полного доверия к предложениям нового генерального директора. К тому же он не согласен, что ситуация требует каких-то серьезных мер.

Компания чувствует себя на рынке уверенно, так зачем жертвовать стабильностью ради призрачных новых возможностей? Периодически он открыто вступает в конфронтацию с первым лицом компании.

В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого.

Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения. Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга. Он поставил вам задачу – предложить решение наиболее оптимальное в данной ситуации.

#### **22. Ситуационная задача**

В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше — средний возраст персонала — 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно — они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение. Как можно выйти из подобной ситуации?

#### **23. Ситуационная задача**

В коллективе работают менеджер и его ассистент. Первый регулярно нагружает своего помощника работой, а сам большую часть рабочего времени сидит в социальных сетях, разговаривает с коллегами и подолгу обедает. Однако итоговый результат совместной работы он преподносит как свою личную заслугу, за что регулярно получает от начальства благодарности и премии, в то время как ассистент остается в тени.

Как помощнику выйти из этой ситуации?

#### **24. Ситуационная задача**

Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?

А. Прежде всего, оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.

Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, несообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.

В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации, Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

#### **25. Ситуационная задача**

Описание участников:

1. ОАО Нижнетагильский металлургический комбинат (НТМК), чьим владельцем является Евразхолдинг (Москва)
2. Валентина Исаева – мэр города Нижний Тагил
3. ОАО НПК «Уралвагонзавод» (УВЗ)

#### 4. Фонд «Чистый город»

Временные рамки: 2012 год.

Территория: город Нижний Тагил.

Цели участников:

1. Евразхолдинг заинтересован в том, чтобы управление городом (мэр и Городская Дума) находилось под его контролем;

2. Целью Валентины Исаевой является сохранить стабильной социально-экономическую ситуацию в городе, что является одним из путей удержаться на посту мэра;

3. Основная задача фонда «Чистый город» изменить ситуацию в управлении городом, в частности провести своих представителей в органы законодательной и исполнительной власти Н.Тагила.

Описание ситуации:

На сегодняшний день население г. Нижнего Тагила составляет порядка 350 тыс. человек, которые проживают в трех районах: Ленинский, Тагилстроевский и Дзержинский (Вагонка). Город имеет два градообразующих предприятия – НТМК (Нижнетагильский металлургический комбинат) и УВЗ (Уралвагонзавод).

Несмотря на то, что оба предприятия являются градообразующими, УВЗ никогда серьезно не вмешивался в политику города, основной сферой его влияния традиционно являлся Дзержинский район, где проживает около 130 тысяч человек. НТМК же в основном поддерживал Ленинский и Тагилстроевский районы. В течение 19 лет пост мэра города занимал Николай Наумович Диденко, бывший член партии «Единая Россия», который пользовался активной поддержкой Э.Э.Россея. За период своего руководства, ему удавалось поддерживать паритет между заводами, находить общий язык с региональными органами власти, что в целом благоприятно сказывалось на развитии города.


Три года назад, Н. Н. Диденко отказался от участия в предвыборной гонке, в результате чего мэром города стала Валентина Исаева, представитель НТМК, которой удалось обойти всех кандидатов, в т.ч. и из Единой России. С приходом Валентины Исаевой практически все основные должности в аппарате городской администрации были отданы представителям НТМК, находящегося под полным контролем Евразхолдинга. Благодаря такой расстановке сил, равновесие между влиянием градообразующих предприятий еще сильнее сместилось в пользу НТМК. Помимо этого, уменьшение поступлений налогов в городской бюджет, отсутствие конструктивной работы нового мэра с руководством области привело к ухудшению социально-экономической ситуации в городе и, как следствие, повышению уровня социальной напряженности населения.

Примерно полгода назад в Нижнем Тагиле появилась организация фонд «Чистый город», которая финансируется УВЗ. Политика, проводимая фондом, нацелена на изменение ситуации управления в городе.

Задача: выбрать сторону одного из участников и предложить стратегию действий, направленную на достижения его цели. Стратегия должна предусматривать реакцию на действия оппонентов.

#### **26. Ситуационная задача**

Компания «Х» — крупное государственное предприятие. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено,

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	<b>СМК РГУТИС</b> <hr/>
		Лист 54 из 107

всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых. Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего турпродукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радеет о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела. Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков.

После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел Кейсы для анализа, новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру. Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента? Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже».

В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников. Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

### **27. Ситуационная задача**

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с

текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

*Вопросы:*

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?

2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

### **28. Ситуационная задача**

Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа.

Вопрос: Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к Раисе, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?

### **29. Ситуационная задача**

Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков.

Вопрос: Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?

### **30. Ситуационная задача**

Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных порывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят.

*Вопросы:*

1. Почему принятые меры не действуют?

2. Какие альтернативные методы управления и конкретные действия следует применить к нарушителям?

### **31. Ситуационная задача**

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

*Вопросы:*

1. В чем заключается проблема?

2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?

3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

### **32. Ситуационная задача**

Имеется информация о 4 организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками:

1. Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность

2. Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу

3. Могут выполнить работу, но не хотят

4. Могут и хотят выполнить работу.

Вопрос:

Какой стиль руководства следует применить в каждой организации согласно теории жизненного цикла и почему?

### **33. Ситуационная задача**

Вы – руководитель крупной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе».

Вопросы:

1. В чем может быть причина сложившейся ситуации?
2. Как ее исправить?

### **34. Ситуационная задача**

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

### **35. Ситуационная задача**

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю.

Вопросы:

1. Какой способ планирования является оптимальным?
2. Чью точку зрения поддерживаете Вы и почему?

### **36. Ситуационная задача**

Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома.

Вопросы:

1. Верно ли он поступает?
2. В чем заключается его ошибка?
3. Что следует делать, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем?

### **37. Ситуационная задача**

Вы знаете – для того, чтобы в жизни достичь чего-либо, нужно регулярно прикладывать усилия и постоянно повышать свой профессионализм. Но ежедневная рутина убивает всякое желание трудиться и самосовершенствоваться.

Вопросы:

1. Что Вы сделаете, чтобы заставить себя ежедневно, постоянно работать?
2. Где можно найти резервы для повышения творческого потенциала?

### **38. Ситуационная задача**

У Вас напряженный рабочий день, Вы много сделали, но еще больше предстоит сделать. Вы выделили немного времени для отдыха, но пришел Ваш подчиненный,



которому срочно нужна помощь в решении проблем личного характера.

Вопрос:

Как Вы поступите в данной ситуации?

### **39. Ситуационная задача**

Денис, 30 лет, руководитель отдела обучения и развития (T&D manager) гостиничного предприятия пришел сюда на должность руководителя около 2 лет назад из иностранной компании, где проработал 5 лет бизнес - тренером. Директор по персоналу гостиницы заинтересовалась его опытом в компании с отлично отстроенной системой управления персоналом и существенным бюджетом и посулила ему занятость не только как тренера, но и руководителя всей функции T&D на предприятии.

После 2 лет упорного труда Денису удалось выстроить систему обучения для линейного персонала и менеджеров среднего звена – такова была цель, поставленная руководством. До развития пока «не доходили руки». Должность руководителя направления по обучению обрела уважение сотрудников – Дениса знали и учитывали его мнение. Неделю назад его вызвали к директору гостиницы, который поставил новую задачу: создать стратегический кадровый резерв и заняться развитием сотрудников.

Выйдя из кабинета директора, Денис был озадачен: как приступить к решению поставленной задачи?

### **40. Ситуационная задача**

Директор компании по оказанию юридических услуг узнаёт, что один из его лучших специалистов собирается увольняться и уже намерен устраиваться на эту же должность, но на более выгодных условиях в фирму, конкурирующую с данной. Директор дорожит столь ценными кадрами и не хочет отпускать одного из своих лучших сотрудников. У него есть месяц на то, чтобы не допустить уход данного сотрудника из компании.

Вопрос:

1. Какие действия должен предпринять директор фирмы, чтобы его подчинённый остался на текущем месте работы?

*Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ПК-1 - способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в части индикатора достижения компетенции ПК-1.1 (анализирует организационную структуру управления и применяет основные методы проектирования организационных структур)*

**Перечень примерных тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен 2 / 1 семестр)**

**1 Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 линейной
- 2 линейно-функциональной
- 3 функциональной
- 4 матричной

**2 С точки зрения теории и практики менеджмента служба материально-**



технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет \_\_\_\_\_ полномочия

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 линейные
- 2 рекомендательные
- 3 консультативные
- 4 функциональные

**3 Стратегия - это**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 причина существования организации, её ценности и идеалы
- 2 конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации
- 3 долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению
- 4 детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса

**4 Управление человеческими ресурсами как стратегическая функция должно быть нацелено скорее на \_\_\_\_\_, чем на их оперативное решение**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 выяснение проблем
- 2 предупреждение проблем
- 3 анализ ситуации;
- 4 мониторинг рынка.

**5 На проектирование структуры организации оказывают влияние следующие факторы:**

**Кол-во правильных ответов - 2**

- 1 Внешняя среда.
- 2 Квалификация работников.
- 3 Разделение труда и кооперация в организации.
- 4 Масштаб управляемости и контроля.

**6 Адаптивные организационные структуры**

**Кол-во правильных ответов - 2**

- 1 Линейно-функциональная
- 2 Линейная.
- 3 Матричная
- 4 Продуктовая

**7 При производстве монопродукта наиболее предпочтительной является следующая организационная структура**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 Продуктовая
- 2 Матричная
- 3 Линейно-функциональная
- 4 Ориентированная на потребителя.

**8 Какие из перечисленных структур являются наиболее гибкими, адаптивными, органическими?**

**Кол-во правильных ответов - 2**

- 1 Функциональная
- 2 Матричная
- 3 Линейная.



4 Сетевая.

**9 В чем преимущества дивизиональных структур?**

**Кол-во правильных ответов - 2**

- 1 Обеспечивают единство руководства.
- 2 Разграничивают стратегическое и оперативное управление.
- 3 Снижают затраты на управление
- 4 Решают проблему диверсификации.

**10 Механистический тип организации характеризуется:**

**Кол-во правильных ответов - 2**

- 1 Неформальными отношениями в коллективе.
- 2 Узкой специализацией в работе.
- 3 Чётко определённой иерархией.
- 4 Быстрым решением проблем, находящихся в компетенции одной

**11 Органический тип организации характеризуется:**

**Кол-во правильных ответов - 2**

- 1 Чёткими правилами.
- 2 Ориентацией на ценовую конкуренцию.
- 3 Постоянной сменой лидеров в зависимости от решаемых проблем.
- 4 Процессным подходом к решению проблемы.

**12 Условиями проектирования организаций механистического типа**

**Кол-во правильных ответов - 2**

- 1 Работу сложно измерить
- 2 Задачи поддаются делению.
- 3 Задачи не имеют чётких границ.
- 4 Низкий уровень неопределённости внешней среды.

**13 Условиями проектирования организаций органического типа являются:**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 Простые задачи.
- 2 Неопределённость целей.
- 3 Стабильность окружения.
- 4 . высокий уровень конкуренции

**14 Наиболее предпочтительной для предприятий с региональными отделениями является: Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 линейно-функциональная организационная структура управления;
- 2 матричная организационная структура;
- 3 дивизиональная организационная структура.
- 4 процессная организационная структура

**15 Планирование действий - это**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации.
- 2 оценка затрат времени для каждой операции.
- 3 выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели
- 4 уточнение ролей, взаимоотношений для каждого вида деятельности

**Перечень примерных практических заданий/ситуационных задач для промежуточной аттестации (экзамен 2 / 1 семестр)**

1. Дайте определение горизонтальной структуры управления.



2. Дайте определение сетевой структуры управления.

3. Что из себя представляет виртуальная организационная структура?

4. Сочетание в рамках одной организации, но на разных уровнях управления нескольких организационных структур – это \_\_\_\_\_

**Задача 5.** Компания занимается оптовой торговлей производственным и торговым оборудованием. Конкуренция в данном сегменте минимальна, поэтому планировалось, что основная стратегическая задача компании заключается в сохранении своей позиции на рынке. Предполагается, что этого можно достичь путем постоянного выведения на рынок новинок в области продаваемого оборудования, поэтому важно обеспечить бесперебойность следующих бизнес-процессов:

- Выявление потребностей сегмента рынка
- Мониторинг новинок поставщиков и конкурентов
- Выведение на рынок нового продукта

Руководство определило, что персонал компании будет трудиться в одном офисе. В команде один человек должен отвечать за взаимодействие с менеджерами по закупкам, чтобы узнавать о последних новинках, о проблемах с поставщиками, кто-то другой – с финансистами, чтобы согласовывать план продаж. В состав группы также должны войти: -маркетологи, - менеджеры по продажам, - бренд-менеджеры (3 чел. по 3 отдельным брендам), - PR-менеджеры. Бренд-менеджеры будут руководить работой с конкретными брендами, разрабатывать стратегию их развития, а маркетологи, менеджеры по продажам, PR-менеджеры будут им подчиняться. Какую организационную структуру управления вы могли бы предложить для данной компании?

6. Каждому типу предприятий подберите наиболее соответствующую ему структуру управления:

1) малые предприятия с несложным производством;	в) дивизиональная структура управления
2) средние предприятия, выпускающие относительно ограниченную номенклатуру продукции;	б) линейная структура управления;
3) крупные предприятия с широкой номенклатурой выпускаемой продукции:	а) линейно-функциональная структура управления;

7. Какому этапу проектирования оргструктуры соответствует его наполнение?

1 этап.	1. Проектирование организационных структур
2 этап.	2. Анализ организационных структур
3 этап.	3. Оценка эффективности организационных структур

8. К линейно-функциональной структуре управления можно отнести следующие утверждения:

- а) наиболее простая структура управления, которая полностью «замыкается» на

одном человеке – руководителе;

- б) «временная» структура, направленная на решение конкретных задач;
- в) структура управления, предопределяющая руководство со стороны отдельных подразделений, таких как плановый, технический, финансовый отделы и т.п.;
- г) структура управления, используемая при наличии отдельных подразделений, географически удаленных от головной компании.

**Задание 9. К какому типу относится данная организационная структура? В чем ее особенность?**



**Задание 10. Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?**



**Задание 11.** Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



**Задание 12.** Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



**Задание 13.** Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?

*Лекция 7 часть 3*

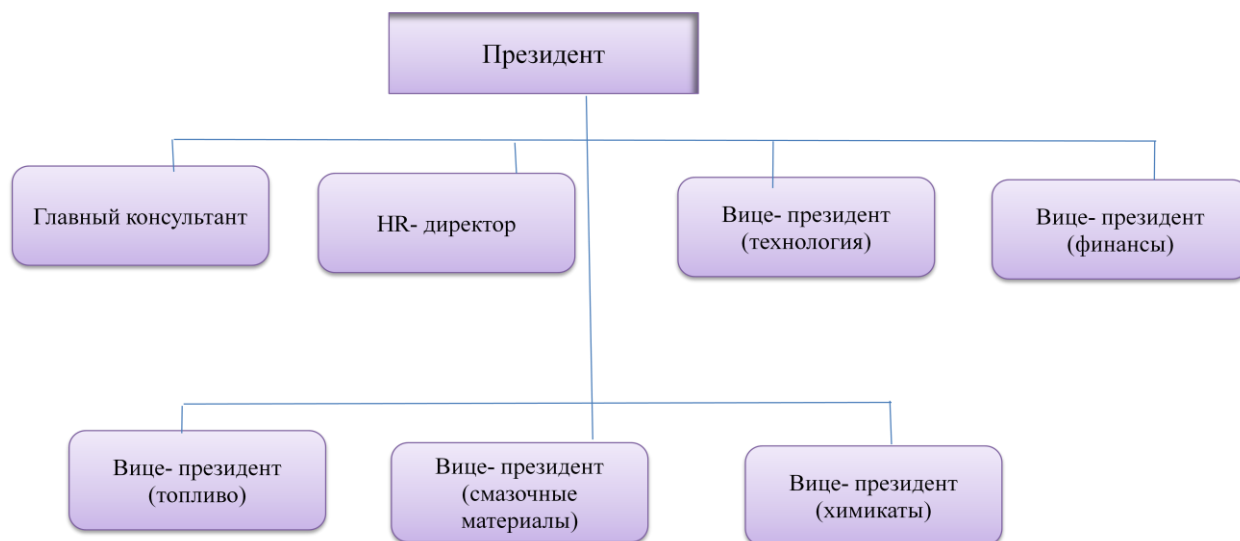


*ya-prepod.ru*

**Задание 14.** Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



**Задание 15.** Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



**Задание 16.** Выполнить диагностику организационной структуры предприятия по данным таблицы. Выбрать тип организационной структуры предприятия с помощью матрицы при таких условиях: минимальный размер прибыли – 2 млн. ден. ед., очень хорошо – 6 баллов, хорошо – 4 балла, удовлетворительно – 2 балла, достаточно – 0 баллов.

Исходные данные для диагностики организационной структуры предприятия:

Тип организационной структуры	Валовая выручка, тыс. ден. ед.	Производственные расходы, тыс. ден. ед.	Возможность увеличения продуктовой программы	Эффективное использование ресурсов	Возможность карьерного роста	Пригодность структуры
Коэффициент значимости			1,4	1,2	1,3	1,1
Существующая	5290	3930	уд.	дост.	дост.	уд.
Функциональная	8360	5620	уд.	хор.	хор.	дост.
Линейная	8830	6940	дост.	хор.	уд.	уд.
Региональная	6250	4810	хор.	уд.	уд.	дост.
Матричная	6670	4500	дост.	хор.	хор.	хор.
Дивизиональная	8800	5720	уд.	уд.	хор.	дост.
Продуктовая	6610	4670	дост.	хор.	уд.	дост.

**Задание 17.** Рассчитайте коэффициент эффективности организационной структуры управления, используя следующие данные:

- затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации) составляют 0,13 млрд.руб.

- конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной



структуры управления (прибыль предприятия) – 0,34 млрд.руб.

**Задание 18.** Рассчитайте коэффициент звенности организационной структуры, используя следующие данные:

- количество звеньев существующей организационной структуры  $P_{зв.ф}$  – 26;
- оптимальное количество звеньев организационной структуры  $P_{зв.о}$  - 32

**Задание 19.** Рассчитайте коэффициент территориальной концентрации, используя следующие данные:

- количество организаций данного типа в регионе деятельности нашей организации  $P_{пр.ф}$  – 2;
- площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа  $P$  - 254300

**Задание 20.** Рассчитайте коэффициент концентрации функций, используя следующие данные:

- количество основных функций  $F_{осн}$ , под которыми понимаются функции, обусловленные ключевыми целями системы – 9; вспомогательными служат те, с помощью которых реализуются основные.
- количество фактически выполняемых функций  $F_f$  – 6.

**Задание 21.** Рассчитайте коэффициент накопления организационной структуры дисфункций, используя следующие данные:

- количество свойственных звену управления функций  $F_c$  – 4;
- количество фактически выполняемых им функций  $F_{ф}$  – 3;
- количество звеньев управления  $n$  – 3.

**Задание 22.** Рассчитайте коэффициент актуализации связей, который может определяться как по системе связей с целым, так и по выделенным направлениям, используя следующие данные:

- количество полезных (функциональных) связей  $C_n$  – 70;
- общее количество связей в системе  $C_o$  – 52;

**Задание 23.** Рассчитайте коэффициент совместимости связей, используя следующие данные:

- количество связей, выполняющих функции согласования  $C_k$  – 70;
- общее количество связей в системе  $C_o$  – 52;

**Задание 24.** Рассчитайте коэффициент актуализации функций для руководителей, используя следующие данные и сделайте соответствующие выводы.

1. Количество основных и вспомогательных функций  $F_o$ :

- генерального директора – 17;
- коммерческого директора – 14;
- финансового директора – 14;
- технического директора – 16;
- заместителя по производству – 14;
- заместителя по снабжению – 13;
- заместителя по персоналу – 14.

2. Количество фактически выполняемых функций  $F_f$ :

- генерального директора – 18;
- коммерческого директора – 18;
- финансового директора – 18;
- технического директора – 20;
- заместителя по производству – 19;
- заместителя по снабжению – 16;

- заместителя по персоналу – 16.

**Задание 25. Ситуационная задача**

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

**Вопросы:**

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

**Задание 26. Ситуационная задача**

Наблюдая за работой своего подчиненного в МФЦ, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

**Задание 27. Ситуационная задача**

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный план работы отдела жилищного хозяйства Администрации Мытищинского городского округа руководителю департамента. Но Ваш компьютер «завис» и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

**Задание 28. Ситуационная задача**

Характеристика организации: Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

**Численность персонала – около 100 человек.**

**Срок работы на российском рынке – 8 лет.**

**Общая ситуация:** Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению ЧР банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы – единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.

Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.

По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике – «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.

Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.

Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.

В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

Задание к кейсу: Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

**Задание 29. Найдите соответствие между стратегией управления человеческими ресурсами в сфере трудовых отношений и этапами жизненного цикла организации:**

Жизненный цикл организации	Трудовые отношения
1. Стадия становления	а. определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы
2. Стадия роста	б. выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в коллективах и индивидуальных трудовых договорах
3. Стадия зрелости	в. решение проблем занятости, соблюдение трудовых законов, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами
4. Стадия сокращения производства	г. поддержка трудовой мотивации персонала, изыскание новых возможностей и резервов

**Задание 30. Найдите соответствие между объектами и предметами оценки в управлении человеческими ресурсами:**

Объект оценки	Предмет оценки
1. Кадровые решения	а. способности; личностные качества; поведение; выполнение работы
2. Деятельность службы управления персоналом	б. решения в области набора, отбора, сокращения персонала; в сфере обучения и развития; в части организации оплаты и стимулирования труда
3. Работники	в. выполнение функций (оказание услуг); соответствие тому, что было запланировано; затраты-результаты

**Задание 31. Найдите соответствие между этапами жизненного цикла организации и особенностями управления человеческими ресурсами:**

Жизненный цикл организации	Особенности УЧР

1. Стадия становления	а. гибкие рабочие модели: привлечение приверженных и высокомотивированных работников; оплата на основе личных результатов; мало формальностей.
2. Стадия роста	б. особое внимание уделяется контролю затрат на рабочую силу и повышению производительности труда; требовательное отношение к расходам на обучение персонала, усиление различий между отдельными подразделениями и управленческими уровнями в организации.
3. Стадия зрелости	в. тонкие и формализованные методы привлечения, отбора и обучения персонала; разработка формализованных систем управления эффективностью и вознаграждения, ориентация на достижение высокой степени приверженности и развитие стабильных трудовых отношений с сотрудниками
4. Стадия сокращения производства	г. акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов; долгосрочные подходы к УЧР практически не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат.

**Задание 32. Найдите для каждого уровня управления человеческими ресурсами соответствующий пример проведения политики в области УЧР**

Уровни	Примеры
1. Глобальный уровень	а. стратегия карьерного роста, стратегия повышения квалификации и мастерства и т.д.
2. Национальный уровень	б. кадровая политика, стратегия сокращения издержек, маркетинговая стратегия и др.
3. Уровень организации	в. политика в области образования, занятости, здравоохранения, промышленная политика и т.д.
4. Уровень подразделений предприятия	г. управление развитием работников, стратегия развития производства и др.
5. Уровень отдельного работника	д. политика в сфере безопасности, экологии, международного права и т.д.

**Задание 33. Ситуационная задача**

*Характеристика организации:* Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

*Общая ситуация:* В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений

отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

Задание к кейсу: Какие меры необходимо предпринять для снижения текучести кадров в организации?

**Задание 34. К какому типу кадровой политики относится данное описание**

Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию. Характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой службы в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

**Задание 35. К какому типу кадровой политики относится данное описание**

Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, принимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Принимаются меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей стратегии и оказания адекватной экстренной помощи. Основные проблемы при использовании такого рода кадровой политики возникают при среднесрочном прогнозировании.

**Задание 36. К какому типу кадровой политики относится данное описание**

Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация не имеет средств для влияния на наличную ситуацию. Работники кадровой службы располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в персонале. Представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема – разработка целевых кадровых программ.

**Задание 37. К какому типу кадровой политики относится данное описание**

Руководство организации имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

**Задание 38. Своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции относится к \_\_\_\_\_**

**Задание 39. Целью какой модели управления человеческими ресурсами является создание климата, когда между менеджерами и членами команды происходит постоянный диалог, в процессе которого уточняются ожидания и происходит обмен информацией по поводу миссии, ценностей и целей компании?**

**Задание 40. Целью какой модели управления человеческими ресурсами является использование персонала в таких направлениях, как производительность, качество, уровень обслуживания потребителей, рост, прибыль и наконец создание повышенной ценности для акционеров?**

#### 7.4. Содержание занятий семинарского типа

*Занятия семинарского типа* – одна из форм учебных занятий, направленная на развитие самостоятельности учащихся и приобретение различных умений и навыков.

Занятие семинарского типа представляет собой комплексную форму и завершающее звено в изучении предусмотренных в рабочей программе тем дисциплины. Комплексность данной формы занятий определяется тем, что в ходе проведения занятия сочетаются выступления студентов и преподавателя; положительное толкование (рассмотрение) обсуждаемой проблемы и анализ различных, часто дискуссионных позиций; обсуждение мнений студентов и разъяснение (консультация) преподавателя; углубленное изучение теории и приобретение навыков умения ее использовать в практической работе.

Количество часов занятий семинарского типа по дисциплине определено рабочим учебным планом направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Занятия семинарского типа по дисциплине «Менеджмент» проводятся *в форме практических занятий*.

В системе подготовки практические занятия занимают большую часть времени, отводимого на самостоятельное обучение. Являясь как бы дополнением к лекционному курсу, они закладывают и формируют основы направления подготовки и компетентностного подхода заданного профиля. Содержание занятий и методика их проведения должны обеспечивать развитие творческой активности личности. Они развивают научное мышление, речь студентов, позволяют проверить их знания. Поэтому практические занятия выполняют не только познавательную и воспитательную функции, но и функцию контроля роста обучающихся как творческих личностей.

Практические занятия предполагают предварительную подготовку студентов по плану практического занятия. Готовясь к практическому занятию, студент должен ознакомиться с материалом соответствующей лекции, учебной литературы, которые по своему содержанию представляют теоретическую базу курса. Важной задачей для студентов является проработка всех вопросов не только на основе учебной литературы, но и дополнительных источников.

#### **Тематика практических занятий**

##### **Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности**

##### **Практическое занятие 1**

**Вид практического занятия:** Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия), деловая игра

**Тема занятия :** Формирование и развитие теории управления


##### **Содержание занятия:**

1. Понятия «управление» и «менеджмент», их единство и отличительные особенности.
2. Менеджмент как процесс, функция, вид деятельности по руководству людьми.
3. Менеджмент как наука и искусство. Объективная необходимость в управлении.
4. Эволюция управленческой мысли.
5. Модели менеджмента: американская, японская, европейская. Особенности российского менеджмента.

**Цель занятия:** закрепить знания о сущности и основных задачах менеджмента

##### **Практические навыки:**

- навыки закрепления знаний об отличительных особенностях таких понятии как «управление» и «менеджмент»;

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 71 из 107

- навыки закрепления знаний об основных функциях менеджмента;
- навыки закрепления знаний о становлении управленческих школ;
- навыки закрепления знаний об основных моделях менеджмента.

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час.

**Контрольные вопросы:**

1. В чем Вы видите единство, а в чем отличительные особенности таких понятий как «управление» и «менеджмент»?
2. В чем специфика менеджмента как процесса, функции, вида деятельности по руководству людьми?
3. В чем заключается объективная необходимость в управлении?
4. Охарактеризуйте основные принципы школы научного управления Ф.У. Тейлора.
5. Охарактеризуйте основные особенности административной школы менеджмента А. Файоля.
6. С какого периода в отечественной экономической литературе активно стало использоваться понятие «человеческий фактор»?
7. В чем заключаются особенности поведенческих подходов к управлению?
8. В чем особенности современных тенденций развития теории и практики менеджмента?
8. Каковы цель, основные взгляды на способы повышения эффективности деятельности работников и организации?
9. Охарактеризуйте американскую модель менеджмента.
10. В чем специфика японской модели менеджмента?
11. Охарактеризуйте европейскую модель менеджмента.

**Выступления студентов с докладами на темы:**

- Макс Вебер;
- Ф.У. Тейлор;
- Р. Олдс;
- "Хотторнский эффект".

После выступлений студентов с эссе возможны групповые мини- дискуссии.

**Деловая игра «Выборы»**

Студенты делятся на 4 группы. На первом этапе игры задача каждой группы – подготовить предвыборную речь кандидата на роль генерального директора одного из российских предприятий (по выбору студентов). Кандидатами могут быть Ф. Тейлор, А. Г. Форд, Файоль, М. Вебер, Э. Мэйо. Соответственно, группы готовят свою речь согласно подходам и позициям своего кандидата, пытаясь применить их на нынешние российские реалии. На втором этапе кандидаты выступают со своими программами, а представители других групп задают им вопросы. На третьем этапе происходит голосование (за кандидата своей группы голосовать нельзя). Побеждает группа, набравшая по итогам голосования наибольшее число голосов.


**Практическое занятие 2**

**Вид практического занятия:** Интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, обсуждения (групповая дискуссия)

**Тема занятия:** Система управления: процессный, системный и ситуационный подход к менеджменту

**Содержание занятия:**

1. Современный подход к менеджменту.
2. Основные принципы ситуационного подхода

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 72 из 107

3. Модель организации как открытой системы

3. Внутренняя среда государственного и муниципального предприятия и её основные элементы: цели, структура, задачи, технологии, люди.

4. Характеристики внешней среды государственного и муниципального предприятия. Факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.

5. Структура бизнес-процесса государственных и муниципальных предприятий

6. Особенности управления в государственной и муниципальной службе

**Цель занятия:** закрепить знания о процессном, системном и ситуационном подходах к менеджменту государственных и муниципальных предприятий

**Практические навыки:**

- навыки закрепления знаний о процессном, системном и ситуационном подходах к менеджменту государственных и муниципальных предприятий;

- навыки закрепления знаний о структуре бизнес-процесса государственных и муниципальных предприятий;

- навыки закрепления знаний об особенностях управления в государственной и муниципальной службе.

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

**Контрольные вопросы:**

1. Каковы основные принципы ситуационного подхода в менеджменте?

2. Какие два класса ситуационных переменных выделяет этот подход?

3. Как рассматривается организация в системном подходе менеджмента?

4. Как рассматривает управление процессный подход в менеджменте?

5. Дайте определение бизнес-процессу и перечислите его составляющие.

6. Как построено управление на государственных и муниципальных предприятиях?

7. Какие квалификационные требования предъявляются к персоналу на гражданской службе?

**Темы докладов (эссе) по теме**

Подготовьте эссе на тему «Сравнительный анализ школ управления». В эссе сформируйте критерии сравнения школ и проведите сравнительный анализ.

**Раздел 2. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности**

**Практическое занятие 3**

**Вид практического занятия:** устный опрос, решение ситуационных заданий (Case-study), деловая игра.

**Тема занятия :** Функции управления

**Содержание занятия:**

1. Управление как совокупность взаимосвязанных функций.

2. Сущность и роль планирования в управлении организацией.

3. Стратегическое планирование.

4. Сущность и принципы текущего планирования.

5. Организация как функция управления.

6. Понятие контроля в управленческой деятельности.

7. Дайте определение процессу управления.

8. Какова связь процесса управления и его функций?

9. Какие функции управления осуществляют прямую, а какие — обратную связь?

10. В чем выражается взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия?



11. Перечислите и охарактеризуйте виды управленческих работ для государственных и муниципальных предприятий

12. Для чего организации нужна грамотно сформулированная миссия?

13. Может ли миссия организации быть сформирована единолично — руководителем организации? Если нет, то обоснуйте, почему это неприемлемо.

14. Сформулируйте определение целей организации и конкретизируйте их примерами.

15. Что понимается под концепцией предприятия? Чем концепция отличается от миссии и целей организации?

16. В чем состоит разница между стратегическим и текущим планированием?

17. Перечислите требования, предъявляемые к эффективной реализации функции контроля.

18. Опишите алгоритм возможных действий по оценке отклонений фактических результатов деятельности организации от запланированных.

19. Что такое «контролинг»? Чем он отличается от обычной системы контроля?

20. Какие возможные действия по отношению к персоналу может предпринять руководство государственных и муниципальных предприятий на основе анкетирования потребителей государственных услуг: а) в случае неудовольствия и б) в случае похвалы?

**Цель занятия:** закрепить знания о функциях управления на государственных и муниципальных предприятиях

**Практические навыки:**

- навыки закрепления знаний об основных функциях управления;
- навыки закрепления знаний о взаимосвязи общих и специальных функций управления;

- навыки закрепления знаний о сущности и роли планирования в управлении организацией;

- навыки закрепления знаний о принципах планирования и видах планов;

- навыки закрепления знаний о стратегическом планировании;

- навыки закрепления знаний о текущем планировании;

- навыки закрепления знаний о видах и функциях организации;

- навыки закрепления знаний о видах и функциях управленческого контроля;

Продолжительность занятия – 4 часа / 2 часа

**Контрольные вопросы:**

1. Что понимается под управлением как совокупностью взаимосвязанных функций?

2. Приведите классификацию общих функций управления.

3. Что включают специальные функции управления?

4. Какова взаимосвязь общих и специальных функций?

5. Какова сущность и роль планирования в управлении организацией?

6. Охарактеризуйте основные принципы планирования. Проиллюстрируйте их примерами.

7. Какие виды планов Вам известны? В чем заключается их взаимосвязь?

8. Что понимается под стратегическим планированием?

9. Охарактеризуйте алгоритм проведения анализа внешней среды организации.

10. Что представляет собой бизнес-план как основа стратегического планирования?

11. Каковы сущность и принципы текущего планирования?

12. Охарактеризуйте основные этапы текущего планирования и реализацию текущих планов.

13. Что представляет собой организационная структура и каковы принципы ее

построения?

14. Перечислите особенности, преимущества и недостатки основных видов организационных структур управления.

15. В чем прослеживаются современные направления развития организационных структур управления?

16. Охарактеризуйте виды и функции управленческого контроля.

17. Какие Вам известны стандарты контроля и требования к ним?

18. Охарактеризуйте факторы, влияющие на эффективность контроля.

19. Охарактеризуйте административные, экономические, социально-психологические методы управления. Приведите примеры.

#### **Кейс «Борьба за власть в Нижнем Тагиле»**

Описание участников:

1. ОАО Нижнетагильский металлургический комбинат (НТМК), чьим владельцем является Евразхолдинг (Москва)

2. Валентина Исаева – мэр города Нижний Тагил

3. ОАО НПК «Уралвагонзавод» (УВЗ)

4. Фонд «Чистый город»

Временные рамки: 2012 год.

Территория: город Нижний Тагил.

Цели участников:

1. Евразхолдинг заинтересован в том, чтобы управление городом (мэр и Городская Дума) находилось под его контролем;

2. Целью Валентины Исаевой является сохранить стабильной социально-экономическую ситуацию в городе, что является одним из путей удержаться на посту мэра;

3. Основная задача фонда «Чистый город» изменить ситуацию в управлении городом, в частности провести своих представителей в органы законодательной и исполнительной власти Н.Тагила.

#### Описание ситуации:

На сегодняшний день население г. Нижнего Тагила составляет порядка 350 тыс. человек, которые проживают в трех районах: Ленинский, Тагилстроевский и Дзержинский (Вагонка). Город имеет два градообразующих предприятия – НТМК (Нижнетагильский металлургический комбинат) и УВЗ (Уралвагонзавод).

Несмотря на то, что оба предприятия являются градообразующими, УВЗ никогда серьезно не вмешивался в политику города, основной сферой его влияния традиционно являлся Дзержинский район, где проживает около 130 тысяч человек. НТМК же в основном поддерживал Ленинский и Тагилстроевский районы. В течение 19 лет пост мэра города занимал Николай Наумович Диденко, бывший член партии «Единая Россия», который пользовался активной поддержкой Э.Э.Россея. За период своего руководства, ему удавалось поддерживать паритет между заводами, находить общий язык с региональными органами власти, что в целом благоприятно сказывалось на развитии города.

Три года назад, Н. Н. Диденко отказался от участия в предвыборной гонке, в результате чего мэром города стала Валентина Исаева, представитель НТМК, которой удалось обойти всех кандидатов, в т.ч. и из Единой России. С приходом Валентины Исаевой практически все основные должности в аппарате городской администрации были отданы представителям НТМК, находящегося под полным контролем Евразхолдинга. Благодаря такой расстановке сил, равновесие между

влиянием градообразующих предприятий еще сильнее сместилось в пользу НТМК. Помимо этого, уменьшение поступлений налогов в городской бюджет, отсутствие конструктивной работы нового мэра с руководством области привело к ухудшению социально-экономической ситуации в городе и, как следствие, повышению уровня социальной напряженности населения.

Примерно полгода назад в Нижнем Тагиле появилась организация фонд «Чистый город», которая финансируется УВЗ. Политика, проводимая фондом, нацелена на изменение ситуации управления в городе.

**Задача:** выбрать сторону одного из участников и предложить стратегию действий, направленную на достижения его цели. Стратегия должна предусматривать реакцию на действия оппонентов.

### **Деловая игра по влиянию факторов внешней среды на государственное или муниципальное предприятие**

1. Разбейтесь на пять групп. Представьте, что Ваша группа – это государственное или муниципальное предприятие на любом выбранном Вами рынке, а остальные четыре группы – Ваши конкуренты на этом рынке.

Преподаватель берет на себя роль ведущего. Ведущий объявляет об изменении какого-либо фактора внешней среды прямого или косвенного воздействия (изменение вкусов потребителей, повышение налогов и пр.). Группы в течение 5-7 минут методом мозгового штурма разрабатывают ряд мероприятий по реагированию на данное изменение. Затем ведущий зачитывает варианты всех групп, происходит оценка вариантов, их анализ. Побеждает группа, набравшая наивысшую сумму баллов.

2. Выбрать известное вам государственное или муниципальное предприятие. Составить декомпозицию главной цели предприятия на подцели.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

Раскройте сущность внутренней среды государственных или муниципальных предприятий.

Перечислите основные переменные внутренней среды государственных или муниципальных предприятий.

Что такое внешняя среда государственных или муниципальных предприятий?

Каким образом учитываются факторы внешней среды при управлении государственным или муниципальным предприятием?

Какие вы знаете методы анализа внешней и внутренней среды организации?

Какова взаимосвязь между факторами внутренней среды?

Раскройте взаимосвязь между государственными или муниципальными предприятиями и внешней средой?

Дайте характеристику внешней среды известного вам государственного или муниципального предприятия.

Что такое миссия организации?

Какие характеристики организации должны быть отражены в миссии?


Какое значение имеют цели для эффективной деятельности организации в государственном и муниципальном управлении?

Каковы требования к установлению целей?

Как вы понимаете сущность стратегии государственных или муниципальных предприятий?

Какие виды стратегий вы знаете?

### **Практическое занятие 4**

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	<b>СМК РГУТИС</b>
		Лист 76 из 107

**Вид практического занятия:** устный опрос, case- study, выступления с докладами

**Тема занятия:** Модели процесса принятия решений

**Содержание занятия:**

1. Понятие управленческого решения. Роль решений в управлении. Виды управленческих решений и требования, предъявляемые к ним.
2. Этапы принятия рационального управленческого решения.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Моделирование в процессе принятия управленческих решений.
4. Методы принятия управленческих решений.

**Цель занятия:** закрепить знания о методах принятия управленческих решений

**Практические навыки:**

- навыки закрепления знаний об управленческих решениях;
- навыки закрепления знаний об основных этапах принятия управленческих решений;
- навыки закрепления знаний о разновидностях стилей руководства;
- навыки закрепления знаний об одномерных и многомерных стилях руководства;
- навыки закрепления знаний об основных концепциях лидерства.

Продолжительность занятия – 4 часа / 2 часа

**Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте понятие управленческого решения.
2. Какова роль решений в управлении?
3. Какие виды управленческих решений Вам известны и какие требования к ним предъявляются?
4. Охарактеризуйте основные этапы принятия рационального управленческого решения
5. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческих решений? Приведите примеры.
6. Какие факторы влияют на моделирование в процессе принятия управленческих решений?
7. Охарактеризуйте известные Вам методы принятия управленческих решений.
8. 9. Опишите разновидности такого метода принятия решений, как «мозговой штурм».
10. В чем состоит роль фасилитатора при принятии групповых решений?
11. Каков алгоритм экспертизы по методу Дельфи?
12. Какие факторы следует учитывать при выборе метода управления в различных ситуациях?

Практическое задание «Выбор управленческого решения».

**Case-study**

**Кейс 1. Выбор управленческого решения**

Компания «Х» — крупное государственное предприятие. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых. Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего

турпродукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радует о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела. Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков.

После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел Кейсы для анализа, новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру. Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента? Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже».

В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников. Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

Кейс 2

Вы возглавляете одно из небольших структурных подразделений в организации. Пока в Вашем подчинении находится четверо подчиненных:

1. Сергей Владимирович 48 лет, стаж работы в организации 18 лет, очень богатый опыт работы по специальности. До Вашего назначения был руководителем этого подразделения, однако высшее руководство не устроила низкая результативность его работы на протяжении длительного времени. С другой стороны, Вас пригласили из другого структурного подразделения, чтобы Вы "выправили" положение дел. Сергей Владимирович женат, имеет двух дочерей 14 и 20 лет, не имеет никаких дисциплинарных нарушений. В общении подчеркнуто вежлив, немногословен, отличается пунктуальностью, никогда не берет на себя ответственность за принятие окончательного решения, в оценках высшего руководства преобладают критические высказывания.

2. Эльвира девушка 23 лет, работает в организации второй год, сразу после окончания техникума. Занимается преимущественно оформительской работой или выполняет мелкие, разовые поручения. Для того, чтобы она хорошо смогла выполнить то

или иное задание, необходимо все подробно ей разъяснить, а потом обязательно проконтролировать. Эльвира обладает весьма привлекательной внешностью, имеет друга, который часто звонит ей по телефону. Иногда он даже приходит к ней на работу и они вместе сидят за ее рабочим местом - "он ей помогает".

3. Инна Васильевна 53 летняя сотрудница с 14 летним стажем работы в организации. За все это время она хорошо освоила узкий круг профессиональных функций и сейчас ее основная задача спокойно и без проблем доработать до пенсии. Инна Васильевна имеет троих детей и четверых внуков, часто занимается общественными делами например, новогодними подарками или санаторно-курортными путевками. В общении Инна Васильевна производит впечатление спокойной и доброй женщины, однако как специалист не всегда получает лестные оценки.

4. Новый сотрудник, Александра Васильевича Петренко. Ему 36 лет, он прошел целый ряд должностей в своей карьере от простого служащего до ведущего специалиста. Имеет высшее образование, прошел стажировку в ведущем учебно-научном Центре. Вы планируете со временем сделать его своим заместителем, а пока он будет возглавлять важный участок работы, объединяя в группу Сергея Владимировича, Инну Васильевну и иногда для разовых поручений Эльвиру.

Задание: Определить основные мотиваторы для каждого работника из списка, приведенного ниже. Представить всем нового сотрудника так, чтобы каждый смог ощутить, что от этого события подразделение становится более "сильным" и мобильным. С другой стороны, необходимо дать понять, что появление нового человека не приведет к ущемлению чьих-то интересов.

Мотиваторы: Уровень дохода, карьера, признание, соревнование, содержание работы, доход, статус, отношения в коллективе, профессиональный рост, стабильность, психологическая атмосфера, хороший руководитель, результат труда.

### **Кейс 3**

Придумайте конструктивный ответ, который должен дать преподаватель в приведенной ниже ситуации.

Молодой преподаватель читает лекцию по специальности потоку заочников. Слушают его хорошо. Перед перерывом он просит задать ему вопросы по рассмотренной теме. Поднимает руку один из слушателей (по возрасту старше, чем преподаватель) и говорит: «Все, что вы рассказывали, конечно, интересно теоретически, но для практики не имеет никакого значения, даже иногда ей противоречит».

### **Кейс 4**


Молодой руководитель предъявил своему подчиненному ряд обоснованных претензий в достаточно жесткой форме. Тот вынужден был согласиться, но вышел от руководителя, сдерживая обиду и раздражение.

Через 10 минут руководитель, выходя из своего кабинета, увидел этого человека в группе других сотрудников. Они что-то горячо обсуждали. Подойдя поближе, руководитель услышал крайне нелестные о себе высказывания со стороны раздраженного подчиненного, получившего выговор. Он понял также, что его неожиданное появление заметили все, кроме говорящего.

Придумайте вариант конструктивного поведения руководителя.

### **Кейс 5**

Два молодых сотрудника разговаривают в «курилке». Один говорит другому: «До чего же мне не повезло, что я работаю с Н. Ему давно пора на пенсию, а он все цепляется ко мне, что все я делаю не так, не вовремя и неправильно. Сам не смог лучше устроить свои дела, думает, и я всю жизнь так просижу под его ворчание».

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	<b>СМК РГУТИС</b> <hr/>
		Лист 79 из 107

Определите, какой тип конфликтного поведения пытается спровоцировать говорящий. Приведите варианты развития событий. Предложите конструктивный выход из ситуации.

**Выступления с докладами на темы:**

1. Охарактеризуйте особенности кадровой политики субъектов управления
2. Сущность содержания кадровых процессов и кадровых отношений
3. Государственная кадровая политика и управление персоналом
4. Стратегия кадрового обеспечения государственной службы

**Раздел 3. Организационная структура и коммуникации**

**Практическое занятие 5**

**Вид практического занятия:** интерактивный опрос, выполнение практических заданий

**Тема занятия :** Понятие и виды организационных структур управления

**Содержание занятия:**

1. Понятие и виды организационных структур управления, используемых на государственных и муниципальных предприятиях

2. Линейная организационная структура управления
3. Функциональная организационная структура управления
4. Линейно-функциональная (штабная) структура управления.
5. Дивизиональная структура управления
6. Адаптивные (органические) типы организационных структур
7. Виртуальные структуры (команды)
8. Принципы построения организационных структур управления

**Цель занятия:** закрепить знания о видах организационных структур управления

**Практические навыки:**

- навыки закрепления знаний об управленческих решениях;
- навыки закрепления знаний об основных этапах принятия управленческих решений;
- навыки закрепления знаний о разновидностях стилей руководства;
- навыки закрепления знаний об одномерных и многомерных стилях руководства;
- навыки закрепления знаний об основных концепциях лидерства.

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

**Контрольные вопросы:**

1. Что понимается под системой управления на государственных и муниципальных предприятиях?
2. Какие уровни управления выделяют в структуре управления?
3. Какие виды связей существуют между ступенями управления?
4. Охарактеризуйте иерархическую и органическую структуры управления применительно к государственным и муниципальным предприятиям
5. В каких случаях на государственные и муниципальные предприятия обращаются к матричной структуре управления?
6. В чем заключаются преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления?
7. В какой ситуации наиболее целесообразно применение линейно-функциональной (штабной) структуры управления?
8. Перечислите адаптивные организационные структуры управления и кратко охарактеризуйте каждую из них.



### Задания:

Задание 1. Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



### Индивидуальный практикум – выполнение самостоятельной внеаудиторной работы

«Провести анализ организационных структур на примере отдельных служб государственных и муниципальных предприятий»

### Практическое занятие 6

**Вид практического занятия:** интерактивный опрос, выступление с эссе и докладами, решение ситуационных задач с последующей дискуссией, выполнение практического задания

**Тема занятия:** Методы управления

**Содержание занятия:**

1. Классификация методов управления и их характеристика
2. Формы, методики, документы, используемые при применении различных методов управления в туристической индустрии
3. Факторы, влияющие на выбор метода управления в различных ситуациях
4. Понятие «стиль управления».
5. Характеристика различных стилей управления
6. Одномерные и многомерные стили управления
7. Централизация и децентрализация управления
8. Делегирование полномочий: сущность и основные проблемы

**Цель занятия:** закрепить знания о методах управления

**Практические навыки:**

- навыки закрепления знаний о классификации методов управления ;
- навыки закрепления знаний о формах, методиках, документах, используемых при



применении различных методов управления в туриндустрии;

- навыки закрепления знаний о разновидностях стилей руководства;
- навыки закрепления знаний об одномерных и многомерных стилях руководства;
- навыки закрепления знаний об основных концепциях лидерства.

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

**Контрольные вопросы:**

1. Что понимается под методом управления?
2. Охарактеризуйте группу регламентирующих методов.
3. Охарактеризуйте группу экономических методов.
4. Охарактеризуйте группу социально- психологических методов.
5. Какие документы используются на государственных и муниципальных предприятиях при применении организационно- распорядительных методов?
6. Какие документы используются на государственных и муниципальных предприятиях при применении экономических методов?
7. Какие документы используются на государственных и муниципальных предприятиях при применении социально- психологических методов?
8. Какие факторы влияют на выбор метода управления в различных ситуациях?
9. Что понимается под стилем управления?
10. Охарактеризуйте одномерные стили К. Левина.
11. Охарактеризуйте стиль лидерства Р. Лайкерта
12. Охарактеризуйте многомерные стили Блейка и Моуттона
13. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
14. В чем суть концепции ограничений? Назовите и прокомментируйте 11 ограничений в деятельности менеджера.
15. Что вы понимаете под властью? Что лежит в её основе?
16. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть? Что вы понимаете под балансом власти руководителей и подчинённых?
17. Назовите способы влияния руководителя на подчинённых.
18. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
19. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных вам известны?
20. Какие подходы в теории управления используются к определению эффективности лидерства?
21. Что вы понимаете под авторитетом менеджера?
22. Какие два источника (статуса) формирования авторитета вам известны?/
23. Назовите и дайте характеристику разновидностей ложного авторитета.
24. В чем сущность работы менеджера?
25. Что такое стиль управления, от чего он зависит?
26. Какие факторы влияют на формирование и развитие конкретного стиля руководства?
27. Дайте сравнительную характеристику одномерным стилям управления.
28. Какой коэффициент может быть использован для оценки эффективности стиля управления?

**Выступления с докладами на темы:**

- Теория лидерского стиля Фреда Фидлера
- Теория лидерского стиля Т. Митчела и Р. Хауса
- Теория жизненного цикла П. Херши и К. Бланшара
- Модель стилей руководства В. Врума и Ф. Йеттона

## Решение ситуационных задач

### Ситуация 1

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

### Ситуация 2

Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

### Ситуация 3

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный план работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Вам компьютер «завис» и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

### Ситуация 4

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать выполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

- А) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;
  - Б) даете ему в помощники *tit* несколько человек и делите премию между ними;
  - В) отказываете ему в его требованиях, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;
  - Г) поручаете его работу другому сотруднику.
- Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

### Ситуация 5

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

- А) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;
- Б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

### Ситуация 6

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как следует поступить в этой ситуации?

### Ситуация 7

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите...

### Ситуация 8 «Подбор руководителя»

Заведующий отделом информации Иван Подгорный известен как строгий

руководитель, всегда требующий выполнения правил и проводивший строгий контроль. Когда 2 года назад его назначили на эту должность, возникло много разногласий. За 6 месяцев его руководства было уволено 9 инженеров и техников, некоторые сотрудники были переведены на другую работу. Однако Подгорный смог воодушевить оставшихся своих работников участвовать в проведении весенних проектов, требовал подчинения и одобрения своим решениям.

Подгорному удалось уменьшить затраты на персонал на 10% и все проекты были сданы в срок. Так как его считали серьезным руководителем, использующим эффективные методы, ему сделали выгодное предложение и через месяц он ушел в другую фирму.

Директор данного предприятия Петр Силин сначала хотел предложить повышение в должности кому-нибудь из работников отдела, но никто не был всерьез заинтересован стать руководителем. После 2-х недельного перерыва на должность заведующего отделом информации назначили Николая Демьянова. Демьянов считался способным руководителем, и хотя это не было повышением в должности, он считал, что может получить новый опыт в работе.

Николай Демьянов был сторонником целенаправленного планирования работ. Он считал, что главное определить цель для решения каких-либо задач, а вопрос о средствах и методах их достижения должны решать подчиненные. Но он не отказывал в помощи при решении проблем, связанных с работой.

Через месяц стало ясно, что дела в отделе с новым руководителем идут плохо. Несколько проектов не были исполнены к сроку, в других не был достигнут желаемый результат. Беседуя с работниками, директор узнал, что по их мнению Николай Демьянов действовал не так, как необходимо руководителю. Он не давал конкретных указаний для достижения цели. И персонал не имея конкретного плана работ считал, что Демьянов не способен руководить, даже если бы имел желание.

Вопросы:

1. Что же произошло и почему?
2. Дайте характеристику стилей руководства Подгорного и Демьянова, определите различия.
3. Какой совет дать в такой ситуации Петру Силину?

#### **Практическое задание «Оценка социально- психологического климата в группе»**

Предлагаемая методика позволяет делать периодические «срезы» с целью диагностики состояния психологического климата в коллективе, проследить эффективность тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат. Такие измерения полезны при изучении степени адаптации новых сотрудников, отношения к труду, причин текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности.

Методика позволяет диагностировать три компонента психологического климата: эмоциональный, поведенческий и когнитивный. Для измерения эмоционального компонента используется критерий привлекательности — на уровне понятий «нравится — не нравится», «приятный — неприятный». Вопросы, направленные на измерение поведенческого компонента, конструируются на основе критерия «желание — нежелание работать в данном коллективе», «желание — нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание — незнание особенностей характера членов коллектива».

*Инструкция.* Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого



является оптимизация психологического климата в коллективе.

Внимательно прочитайте варианты ответа.

Выберите один из них, наиболее соответствующий Вашему мнению.

Поставьте рядом с ним знак «+» или предлагаемую оценку.

### Опросный лист

№	Вопросы
1	Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны: А) большинство членов нашего коллектива — хорошие симпатичные люди; Б) в нашем коллективе есть всякие люди; В) большинство членов нашего коллектива — люди малопрятные.
2	Думаете ли Вы, что было бы весьма неплохо, если бы члены Вашего коллектива жили неподалеку друг от друга? 1 — нет; 2 — скорее нет, чем да; 3 — не знаю, не задумывался об этом; 4 — скорее да, чем нет; 5 — да, конечно.
3	Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику: А) деловых качеств большинства членов коллектива _____; Б) личных качеств большинства членов коллектива _____. 1 — нет; 2 — пожалуй, нет; 3 — не знаю, не задумывался об этом; 4 — пожалуй, да; 5 — да.
4	Цифра «один» на приведенной ниже шкале характеризует коллектив, который Вам очень не нравится, а цифра «девять» — коллектив, который Вам очень нравится. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись: А) это меня бы вполне устроило; Б) не знаю, не задумывался над этим; В) это меня бы совершенно не устроило.
6	Могли бы Вы с достаточной уверенностью определить, с кем охотно общаются по деловым вопросам большинство членов Вашего коллектива? А) нет, не мог бы; Б) не знаю, не задумывался об этом; В) да, мог бы.
7	Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра «один» соответствует нездоровой атмосфере, а цифра «девять» — наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения, понимания. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
8	Как Вы думаете, если бы Вы по какой-либо причине долго не работали (болезнь, декретный отпуск, пенсия и т. п.), Вы бы стремились встречаться с членами Вашего коллектива?

- |  |
|--|
| 1 — нет;<br>2 — скорее нет, чем да;<br>3 — не знаю, не задумывался об этом;<br>4 — скорее да, чем нет;<br>5 — да, конечно. |
|--|

*Обработка результатов*, полученных при использовании методики, стандартизирована и имеет следующий алгоритм: анализируются различные стороны отношений к коллективу для каждого сотрудника в отдельности. Каждый компонент трактуется тремя вопросами, причем ответ на них принимает одну из трех возможных форм: +1; 0; -1. Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого сотрудника на вопросы по данному компоненту должны быть обобщены следующим образом:

**Положительная оценка (+1).** К этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы (4, 5 — на ответы-утверждения; 7, 8, 9 — на ответы по шкале «1–9») даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий может иметь другой знак;

**Отрицательная оценка (-1).** Сюда входят сочетания, содержащие три отрицательных ответа (1, 2 — на ответы-утверждения; 1, 2, 3 — на ответы по шкале «1–9») или два ответа отрицательные, а третий может иметь другой знак;

**Неопределенная (противоречивая) оценка (0).** Эта категория включает такие случаи:

- на все три вопроса дан неопределенный ответ (3 — на ответы-утверждения; 4, 5, 6 — на ответы по шкале «1–9»);
- ответы на два вопроса — неопределенные, а третий может иметь другой знак;
- один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки.

На опросном листе вопросы 1-й, 4-й, и 7-й относятся к эмоциональному компоненту; 2-й, 5-й, 8-й — к поведенческому компоненту; 3-й, 6-й — к когнитивному (причем вопрос 3 содержит две позиции).

По группе ответов строится таблица для всех сотрудников подразделения:

Сотрудники	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1.			
2.	..	..	..
...			
n.			

В каждой клетке таблицы должен стоять один из знаков: +1; 0; -1.

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента:

$$\bar{X} = E(+)-E(-) / n, \text{ где}$$

$E(+)$  — количество всех положительных ответов;

$E(-)$  — количество всех отрицательных ответов;

$n$  — число сотрудников, принявших участие в опросе.

Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от +1 до -1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние данные. Для этого континуум возможных

оценок (от +1 до –1) делится на три равные части:

**От –1 до –0,33** — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются отрицательными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается неудовлетворительным.

**От –0,33 до +0,33** — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются противоречивыми. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается противоречивым, неопределенным и нестабильным.

**От +0,33 до +1** — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются положительными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается как благоприятный.

В соответствии с полученными результатами должны строиться мероприятия по улучшению психологического климата в подразделении.

### **Зрительно-аналоговая шкала оценки организационного климата**

Результаты двух описанных выше тестов можно дополнить зрительно-аналоговым выражением различных показателей, характеризующих те или иные аспекты социально-психологического климата в подразделении. Мы предлагаем Вам для оценки три параметра: сработанность, совместимость и успешность выполнения задач. В зависимости от конкретных проблем в том или ином подразделении Вы по своему усмотрению можете дополнить этот перечень любым показателем.

Графические данные можно перевести в количественные показатели. Для этого перед проведением исследования выбирается определенная длина линии (например, 20 см). Для полученных от каждого сотрудника ответов находятся численные показатели. После чего подсчитывается среднее значение каждого показателя в подразделении.

1. Отметьте на приведенной ниже линии, насколько «сработано» Ваше подразделение в организации. Отметка в начале шкалы будет означать, что Ваша группа совершенно не сработана. Отметка в конце шкалы — Ваша группа сработана настолько, насколько это возможно. При оценке подразделения ориентируйтесь на определение сработанности, которое приводится ниже.

**Сработанность** — это согласованность в работе между партнерами, т. е. лучшее сочетание их действий во времени и пространстве. Для сработанности ведущим есть поведенческий компонент — высокая результативность взаимодействия, удовлетворенность, прежде всего, успешностью работы, и как следствие, отношениями с партнером, низкие эмоционально-энергетические затраты. Сработанность определяет нацеленность на результат, продуктивность взаимодействия.



2. Аналогично отметьте на линии, приведенной ниже, насколько психологически совместима Ваша группа. При оценке подразделения ориентируйтесь на определение совместимости, которое приводится ниже.

**Совместимость** — это такой эффект взаимодействия, который характеризуется максимально возможной субъективной удовлетворенностью партнеров друг другом; это оптимальное сочетание свойств участников взаимодействия, возможность группы в данном составе работать бесконфликтно и согласованно. Основным компонентом совместимости является эмоциональный компонент — удовлетворенность общением с партнером, высокие эмоционально-энергетические затраты. Совместимость определяет



хорошие межличностные отношения.

Полное  
отсутствие  
совместимости

0

Максимально  
возможная  
совместимость

100

3. На линии, приводимой ниже, укажите, насколько успешно выполняет Ваша группа поставленную задачу.

Очень  
низкая  
успешность

0

Очень  
высокая  
успешность

100

#### Раздел 4. Социально- психологические аспекты менеджмента

##### Практическое занятие 7

**Вид практического занятия:** интерактивный опрос, апробация тестовых методик, проведение ролевой игры с последующей дискуссией

**Тема занятия :** Обмен информацией и коммуникации в организациях

**Содержание занятия:**

1. Коммуникации в системе управления.
2. Межличностные и организационные барьеры в коммуникациях, способы их преодоления.
3. Особенности вербальной и невербальной коммуникации.
4. Коммуникации и типология личности.
5. Деловая беседа как основная форма делового общения.
6. Публичное выступление.
7. Деловые переговоры как форма делового общения.

**Цель занятия:** закрепить знания о коммуникациях и деловом общении в менеджменте

**Практические навыки:**

- навыки закрепления знаний о коммуникациях в системе управления;
- навыки закрепления знаний о межличностных и организационных барьерах в коммуникациях, способах их преодоления.;
- навыки закрепления знаний о вербальных и невербальных коммуникациях;
- навыки закрепления знаний об эффективной форме делового общения – деловой беседе;
- навыки закрепления знаний о публичном выступлении;
- навыки закрепления знаний и отработка приемов ведения переговорного процесса.

Продолжительность занятия – 4 часа / 2 часа

**Контрольные вопросы:**

1. Что понимается под коммуникациями в системе управления?
2. Какие существуют виды коммуникаций?
3. Охарактеризуйте структуру коммуникационного процесса.
4. Охарактеризуйте межличностные и организационные барьеры в коммуникациях, а также способы их преодоления. Проиллюстрируйте ответы конкретными примерами.
5. В чем Вы видите особенности вербальной и невербальной коммуникации?
6. Как могут быть взаимосвязаны коммуникации и типология личности
7. Дайте характеристику общим правилам и принципам построения эффективных коммуникаций.

8. Какова роль деловой беседы как основной формы делового общения?
9. Охарактеризуйте структуру и виды деловой беседы.
10. Какие основные факторы влияют на эффективность деловых бесед?
11. Что такое публичное выступление и какова его цель и структура?
12. В чем заключаются особенности «поддачи» содержания в публичном выступлении?
13. Что в себя включает коммуникативная техника работы с аудиторией?
14. Что представляют собой деловые переговоры как форма делового общения?
15. Охарактеризуйте основные этапы проведения переговорного процесса.
16. Какие необходимы навыки для ведения деловых переговоров?
17. Каковы тактические приёмы ведения деловых переговоров?

#### **Апробация тестовых методик**

Прохождение тестов: «Ваш стиль публичных выступлений», «Умение излагать свои мысли», «Умеете ли Вы убеждать других?»; «Какова Ваша сила убеждения в переговорах?»; «Каков Ваш потенциал в принятии нестандартных решений?», «Стиль делового общения», «Оценка поведения на деловых переговорах», «Определение причин трудностей в общении с подчиненными».

#### **Ролевая игра «Деловое совещание»**

Сценарий деловой игры:

1. Вводная часть (вступление, цели и тема игры)
2. Игровая ситуация (ознакомление с ситуацией на предприятии государственного или муниципального управления)
3. План подготовки к совещанию (распределение ролей)
4. Совещание (Выступление директора, реакция и вопросы от руководителей отделов)
5. Дискуссия и коллективное обсуждение вопросов (каким будет поведение директора на совещании? Что он может сказать или сделать для налаживания деловых контактов с сотрудниками? Какие управленческие решения он может принять при подведении итогов первого оперативного совещания?)
6. Подведение итогов (выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей?).

#### **Практическое занятие 8**

**Вид практического занятия:** интерактивный опрос, выступление с докладами/эссе, case-study, деловая игра, групповая дискуссия

**Тема занятия:** Организация контроля за деятельностью подчиненных

#### **Содержание занятия:**

1. Концепции управления персоналом
2. Основные функции управления персоналом
3. Система работы с персоналом на государственных и муниципальных предприятиях
4. Роль профессиональных стандартов в системе управления персоналом государственных и муниципальных предприятий

**Цель занятия:** закрепить знания об организации контроля за деятельностью подчиненных

#### **Практические навыки:**

- навыки закрепления знаний о концепциях управления персоналом;
- навыки закрепления знаний об основных функциях управления персоналом;





- навыки закрепления знаний о системе работы с персоналом на государственных и муниципальных предприятиях

- навыки закрепления знаний о практическом применении профессиональных стандартов на государственных и муниципальных предприятиях.

Продолжительность занятия – 8 часов / 4 часа

**Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте понятие персонала государственного и муниципального предприятия.

2. В чем заключается специфика управления человеческими ресурсами на государственных и муниципальных предприятиях?

3. Охарактеризуйте известные Вам концепции управления персоналом.

4. Каковы основные функции кадровой службы государственного и муниципального предприятия?

5. Охарактеризуйте основные этапы кадрового планирования на государственных и муниципальных предприятиях.

6. Каковы этапы проектирования кадровой политики?

7. Раскройте сущность основных видов кадровой политики. Приведите примеры.

8. Охарактеризуйте технологический процесс подбора персонала для на государственных и муниципальных предприятий.

9. Представьте сравнительный анализ внутренних и внешних источников подбора персонала.

10. Специфика оценки персонала и ее основные цели.

11. Современные методы оценки персонала.

12. Сущность понятия аттестации. Этапы проведения аттестации.

13. Понятие деловой карьеры и ее виды.

14. Управление карьерой и карьерограмма.

15. Этапы деловой карьеры.

16. Текучесть кадров и факторы, на нее влияющие.

17. Адаптация и её разновидности.

18. Сущность профессионального развития персонала государственных и муниципальных предприятий

**Выступления с докладами на темы:**

1. Понятие аттестации на государственной службе.

2. Аттестационная комиссия, формирование, участники, сроки работы.

3. Организация и проведение аттестации.

4. Итоги Аттестации и определение критериев оценки госслужащего при аттестации в АППК и АГПК.

5. Понятие «квалификационный экзамен».

6. Федеральный закон о классных чинах.

7. Список документов, необходимый для сдачи квалификационного экзамена.

8. Особенности организации и проведения квалификационного экзамена в Московском регионе

9. Отличия аттестации от квалификационного экзамена.

**Деловая игра «Разработка профиля должности для государственной или муниципальной службы»**

Описание этапов проведения деловой игры:

1. Сформировать команды по 4-8 человек, исходя из профессиональных интересов.

2. Дать краткую характеристику организации. Оценить корпоративные ценности.

3. Определить вакантную должность, для которой будет разрабатываться профиль компетенций.

5. Используя лекционный и вспомогательный материал разработать профиль компетенций для вакантной должности.

6. Оценить важность каждой компетенции, используя классификацию: критично, важно, желательно (полезно).

7. Отобразить профиль компетенций графически или в форме таблицы.

8. Подготовить оригинальную презентацию проекта. Доклад делает "генератор идей" или организатор.

9. Подведение итогов и экспертная оценка результатов работы команд и достижения поставленных целей.

### **Case- study**

#### **Кейс 1**

В этом задании необходимо продемонстрировать умение студентов мотивировать подчиненных.

Задание: Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

1 шаг. Дать студентам возможность сформулировать в форме прямой речи обращение к подчиненным.

2 шаг. Предложить студентам три варианта ответов руководителей. Они должны выбрать наиболее эффективный и объяснить, почему.

Ответы руководителей:

#### Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

#### Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества. Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения

#### Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать

производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.

### **Кейс 2 Дневник молодого специалиста**

Летом 2014 года выпускница УлГТУ, Егорова Олеся, получила диплом по специальности «Государственное и муниципальное управление». Полная надежд и ожиданий, с большим багажом знаний, она решила устроиться на большое предприятие, чтобы набраться опыта. После непродолжительных поисков она нашла подходящий вариант. Она устроилась специалистом по кадрам на крупное предприятие с численностью около 10 тысяч работников. И хотя заработная плата была маленькая (оклад 2800 р.), но зато имелись перспективы карьерного роста.

Столкнувшись с реальным положением дел на предприятии, она была удивлена и для того, чтобы как-то разобраться в ситуации, она решила вести дневник. Вот некоторые заметки из ее дневника.

**1 августа.** Начальник отдела по работе с персоналом, Иванов Сергей Викторович, разрешил мне присутствовать на приеме в любое время. И сегодня я решила воспользоваться этой возможностью.

Заходит женщина: «У вас есть какие-нибудь вакансии?» Иванов (обычным голосом): «Нет, ничего нет». Женщина: «Что, совсем никаких вакансий?»

Иванов (срываясь на крик): «Я же сказал, нет, у нас прием закрыт! Сколько раз надо повторить?»

Затем заходит девушка (с двумя дипломами): «Здравствуйте, а у вас есть вакансии?» Иванов: «Нет, к сожалению, ничего нет». Девушка: «Ну ладно, очень жаль. До свидания».

Иванов: «Сейчас прием закрыт, но вы приходите после Нового года. Может что-нибудь найдем».

**8 августа.** Сегодня я изучала организационную структуру предприятия. И очень удивилась тому, что в подчинении у генерального директора находится 12 заводов. И это при условии того, что ему больше 70 лет, и он постоянно болеет и лежит в больнице.

**10 августа.** Сегодня я наконец-то получила свое первое рабочее задание. Я должна разработать положение об адаптации. Решила собрать информацию, которая у них есть на предприятии по адаптации, и обратилась к Татьяне Владимировне. Она дала мне имеющиеся у них документы. Я их стала смотреть и обнаружила там «Памятку вновь принятого сотрудника». А так как я сама только что устроилась, то я попросила дать мне ее. Она с недоумением и недовольством выхватила эту памятку у меня из рук. Я заинтересовалась, чем вызвана такая реакция. Она очень нервно ответила:

- Зачем она тебе? У тебя высшее образование - сама адаптируешься! Это для тех, кто закончил 9-11 классов, они глупые, приходят на завод и не могут ничего сообразить и поэтому их надо адаптировать.

И только я начала рассказывать ей, кого надо адаптировать, как меня грубо перебила Светлана Анатольевна (которая, обычно, добрая):

- Олеся, ты что бубнишь? Радуйся, что тебя вообще сюда взяли! И я в шоке ушла.

**11 августа.** Я все еще в шоке.

**12 августа.** Зная о том, что отдельно от отдела управления персоналом существует отдел социальной адаптации, я пошла туда с целью сбора информации. Оказалось, что там

есть почти все необходимые документы по адаптации. Я пошла обратно в свой отдел и спросила у начальников, зачем они дали мне это задание. На что они ответили:

Ну, вы понимаете, они в том отделе разрабатывают положение об адаптации, но что бы не ходить и не выпрашивать у них это положение, к тому же, неизвестно когда они его напишут, лучше мы напишем свое.

**16 августа.** Сегодня ко мне подходил начальник военно-учетного бюро. Мы с ним разговаривали о том, как тут работать, когда такие условия: компьютеров нет, зарплата низкая, информации нет, документы лежат неизвестно где и т. д. И он «по секрету» сообщил мне, что «низам» (рядовым работникам) не нравится, что начальники работают здесь на контрактной основе и получают гораздо больше их, не понятно за что, чем они лучше?

**17августа.** Сегодня около 9 часов ко мне подошла Алла Геннадьевна и говорит: Знаете, сегодня у нашей сотрудницы день рождения...

И что?

Как что?! Сюда люди придут, а тут Вы...

И . ? - спросила я удивленно.

Что и? Не могли бы Вы уйти отсюда на часик-другой?

Но так как я сегодня с утра была добрая и скандалить мне было лень, то я кивнула и стала собираться. А она, видя такую мягкость, решила совсем обнаглеть и говорит:

И еще мы планировали собраться в обед. Поэтому может Вас и в обед здесь не будет? - но, видя как я изменилась в лице, поспешно добавила - но Вы можете воспользоваться нашей печкой и разогреть себе обед, но только поешьте в другой комнате, пожалуйста.

Но так как мне совсем не хотелось смотреть на то, как они будут праздновать, я собралась и пошла домой.

**19 августа.** Сегодня я работала в бюро внутреннего подбора. После обеда зашел молодой человек. И, как я поняла, он был знаком с некоторыми сотрудницами (все они предпенсионного возраста). Во время разговора он поинтересовался, как дела на заводе. На что они ему ответили:

Леш, ты что, откуда мы знаем, как дела на заводе?

В конце рабочего дня я зашла к Сергею Викторовичу поговорить о том, что я не согласна с теми заданиями, которые мне дают, так как они не логичны, не структурированные, не правильно определены во времени, и вообще, некоторые задания просто глупые. Он ответил:

Да, такие проблемы не только у тебя. Мне приходится выполнять такие же глупые задания. Но, дело в том, что кто не выполняет указы генерального директора, тот здесь не работает.

**25 августа.** С начальником отдела кадровой документации обсуждала положение о приеме и увольнении. Зашел начальник другого отдела, и, пока я записывала то, что мы с ней обговорили, стал рассказывать:

Генеральный директор орет на своего заместителя. Тот из-за этого хочет перевестись на ступень ниже, то есть у него есть желание работать на предприятии, помочь предприятию, но нет сил терпеть его оскорбления и унижения.

**30 августа.** Меня пригласили поприсутствовать на собрании наставников. Там выступала женщина, которая, кстати говоря, не представилась. Она рассказала о том, что на предприятии с 2003 года введено Положение «О наставничестве». «Но, - обратилась она к наставникам, - Вы, наверное, о нем не знаете, т. к. не все начальники цехов рассказывают о нем. Поэтому я вам его прочитаю.»

Неприятно удивленная таким положением дел, я решила вернуться в свой отдел. Подойдя к проходной в 16:15, я с ужасом увидела, что около проходной уже толпится большое число рабочих, которые ждут окончания рабочего дня, чтобы выйти с предприятия. Хотя рабочий день заканчивается в 17:00, а пропускать через проходную их начнут в 17:10.

Вопросы:

Какова организационная структура данного предприятия?

Опишите уровень коммуникаций на предприятии.

Опишите отношения между подчиненными и руководителями.

Какова на Ваш взгляд степень лояльности сотрудников к организации?

Каково отношение на предприятии к вновь принятым сотрудникам?

Какие проблемы, на Ваш взгляд, существуют на данном предприятии?

### **Кейс 3 «Дело привычки»**

В компании, за 10 лет существования которой сложился дружный коллектив, учредители по каким-то причинам решили сменить генерального директора. Заместителя директора оставили прежнего. Сотрудники фирмы внешне спокойно восприняли смену генерального, но все текущие вопросы предпочитали решать не с ним, а с его заместителем. Естественно, данное положение дел стало вызывать недовольство у генерального директора, который начал активно бороться со сложившейся практикой. Были проведены совещания, на которых четко определялся круг обязанностей каждого работника, делегировались полномочия генерального директора и его заместителя, коллектив отправлялся на тренинги. Но ситуация не изменилась, работа компании практически парализована, причем, со слов сотрудников, они не саботируют нового генерального директора, они просто "еще к нему не привыкли".

Какие действия следует предпринять генеральному директору?

### **Кейс 4**

Вы приехали в офис клиента, чтобы провести важную презентацию. За десять минут до начала вы обнаруживаете, что у вас с собой не та дискета с презентацией в PowerPoint. Ваши действия?

Это задание помимо стрессоустойчивости и навыков решения деловых проблем поможет выявить, насколько хорошо студент разбирается в информационных технологиях, а также узнать его подход к проведению презентаций, степень зависимости от технических средств.

### **Кейс 5**

Через пять минут у вас выступление с докладом. Вдруг вы обнаруживаете, что в материалах, которые будут раздаваться слушателям, есть опечатка, искажающая смысл. Ваши действия?

С помощью этого кейса можно определить умение студента преподнести аудитории не очень приятную информацию. Кроме этого представляется прекрасная возможность оценить его чувство юмора.

### **Кейс 6**

Идет важное совещание. Ваш коллега предлагает решение проблемы, которое он явно не до конца продумал. Вы понимаете, что можете предложить лучшее, но для этого надо подвергнуть критике мнение коллеги. Ваши действия?

Решение данной задачи продемонстрирует подход к отношениям с будущими коллегами, желание помочь, поддержать. Также вы узнаете отношение к человеческим слабостям. Кроме того, этот кейс косвенно выявляет ориентированность студента на достижение оптимального результата.

### Кейс 7

В коллективе, которым вы руководите, сложились две группировки, которые постоянно конкурируют между собой. У каждой из них есть лидеры и их более или менее активные приверженцы. При этом вы знаете, что у лидеров хорошие бизнес-результаты. Ваши действия? (Кейс проверяет умение строить отношения в конфликтной ситуации, умение влиять на людей, агрессивность, склонность к интригам.)

### Кейс 8

Сотрудник часто проявляет инициативу не там, где нужно, из-за чего нередко страдают рабочие процессы и итоговый результат. Вы знаете, что сотрудник достаточно квалифицирован. Ваши действия? (Проверяет стиль управления, умение проанализировать сложную ситуацию, вариативность мышления, склонность к обвинению подчиненных или к решению возникшей ситуации, знание правил мотивации и критики.)

### Кейс 9

ОАО «Жень-Шень» - авторитетная компания, идущая в ногу со временем и постоянно внедряющая передовые технологии. Вот уже более 10 лет она лидирует в списке муниципальных образований Большого Леса. Тяжеловато было начинать после раскола Великого Леса на Большой, Малый, Дальний, Болотистый и другие. Но ничего, выстояли, коллектив сохранили, молодежь подготовили – настоящая боевая смена! И теперь в лидерах!

Действующие лица:

Великий Лев – Генеральный директор и главный акционер компании «Жень-Шень»

Мудрый Барсук – начальник производства. Правая рука Генерального. Все 10 лет вместе!

Шустрая Белка – начальник лаборатории перспективных исследований. Всего два года в должности, а уже пять новых препаратов довела до серийного производства.

Хитрый Лис – начальник отдела продаж. Находчив, изобретателен. Только благодаря этим качествам планы продаж и выполняются!

Добрый Медведь – начальник отдела закупок, бывший начальник отдела продаж.

Трескучая Сорока – диктор местного телевидения. Славится умением рассуждать о неизвестном и доказывать недоказуемое.

Енот Полоскун – начальник отдела по работе с персоналом. Скрупулезен и тщателен в работе. Великий Лев ценит это, не взирая на конфликтность и неумный темперамент Енота.

Вот уже несколько месяцев совещания у Великого Льва проходят «со скрипом». Каждый начальник считает своим долгом плеснуть масла в огонь. И главная тема – нет нормального персонала.

- Измельчали звери! Никому доверия нет! Глаз да глаз нужен! – жаловался в очередной раз Хитрый Лис. – Продавать некому! Сидят пять старых Хомяков на своих клиентах, целыми днями в домино режутся да ждут, когда кто из постоянных покупателей позвонит. А сделаешь кому замечание, - обижаются. Говорят, мы же план выполняем, и зарплату нам все равно не повысят, чего напрягаться?

- А как раньше было хорошо! – подхватил Добрый Медведь. Ведь этих Хомяков я на работу подбирал, так они целыми днями землю рыли, нарабатывая клиентскую базу. Телефонные счета «Лестелекому» с трудом оплачивали! Кстати, у меня в закупках та же история. Ведь логистика – это захватывающее дело, как детектив. А мои Тюлени (дал же Бог подчиненных!) лежат на должности в прямом и переносном смысле. А ведь еще три года назад, я слышал, они считались лучшими специалистами в своей области, призы и премии получали!



- На производстве не лучше, - заявил Мудрый Барсук. – Пять лет назад, когда подготовленных кадров не хватало, мы набрали молодых Зайчих, выпускниц Травкиной Академии, предполагая, что вырастим из них классных специалистов. А те через год-другой замуж повыскакивали, и каждые три месяца – в декретный отпуск. А травы лекарственные кто за них собирать будет, мы с Ежом? Что-то, мне кажется, здесь отдел персонала не додумал.

- Вот, и крайний объявился! – поднялся со своего места Енот Полоскун. Как с управлением не справляемся – это кадры виноваты! А кто из вас за последнее время мне нормальную заявку на подбор персонала подал?

- Я! – подскочила Белка. – Все четко указала: что кандидат должен знать, что уметь, каким опытом обладать, вплоть до знания обезьяньего языка (мы тут с Африкой связи налаживаем).

- Да, действительно, - поддержал Енот. – Мы строго по этой заявке и нашли специалиста. Утконос, кажется, его фамилия? Редкий специалист, случайно к нам из Австралии занесло. И как работает? – обратился Енот к Белке.

- Отличник! Чувствуется заграничная школа! Наши все с него пример берут!

- Ну вот, значит не в кадрах дело, мы за свою работу отвечаем, - обиженно продолжал Енот. Давайте лучше подумаем, в чем тут дело, и что надо исправлять,

- Минуточку, - прервал всех Лев. – Сейчас по телику важное сообщение должно быть, кстати, по поводу кадровых проблем. Предлагаю прерваться и посмотреть. Там и про нас будет.

Не дожидаясь согласия присутствующих, Лев встал и включил телевизор. А там уже во всю тарыхтела Трескучая Сорока, самая популярная журналистка «Лес-ТВ».

- Посмотрите, что происходит, уважаемые телезрители, - заливалась Сорока. – Скоро на наших предприятиях некому будет работать! Рождаемость в Лесу падает! Звери разбегаются, кто куда. В один только Болотистый Лес за последний год 16 стай Диких Кабанов перебежали. Там что, медом намазано? Нет! Просто желудей там больше. А кто нам мешает дубов насадить? И желудей будет вдоволь, и Кабаны никуда уходить не станут. А стране от этого одна прибыль: ну кто лучше Кабанов умеет землю вспахивать? А что делается в деревообрабатывающей промышленности? Да профессионально подготовленных Бобров нынче днем с огнем не найти! Все на заработки в ближнее и дальнее зарубежье рванули, и там европлотины строят за СКВ. Туда и семьи свои перевозят – на ПМЖ. А сейчас мы в гостях у одного из лидеров отечественного бизнеса, фармкомпания «Жень-Шень». И раз уж тема нашего разговора сегодня – кадры, то и поговорить мы решили с директором отдела персонала компании господином Енотом Полоскуном. Скажите, уважаемый Енот, как бы Вы с профессиональной точки зрения очертили кадровые проблемы сегодняшнего дня?

- О, меня показывают, - встрепенулся Енот.

- Кадровая проблема – это проблема системная, - начал Енот из телевизора. – Здесь и слабая подготовка специалистов в ВУЗах, и устаревшие методы отбора персонала на предприятиях. Сегодня мы чувствуем нехватку методик оценки персонала. Ежегодные аттестации превратились в формальные процедуры, отписки, не имеющие ни воспитательного, ни стимулирующего значения. И вот еще что важно, - продолжал Енот, - в связи с дефицитом квалифицированного персонала, о котором вы сейчас говорили, произошли революционные изменения на рынке труда. Теперь не предприятие ищет классный персонал, а классные специалисты подбирают под себя подходящее предприятие, как правило, по принципу: «Где условия лучше». А создать такие условия – это тоже проблема. Вот мы и попали в замкнутый круг: Чтобы создать хорошие условия,

нужны солидные деньги. Солидные деньги способны заработать высоко профессиональные специалисты. А туда, где денег платят мало, хорошие специалисты не идут.

- А как же вы выходите из положения? Как вам в такой сложной ситуации удается оставаться в лидерах? – с ноткой сопереживания в голосе стрекотала Сорока.

- Сегодня мы делаем ставку на выдающихся специалистов, которых назначаем на ключевые посты, и конечно изыскиваем средства, чтобы создать для них достойные условия. Но таких спецов единицы, и мы понимаем, что возможности их ограничены – в одиночку каждый из них горы не свернет. Требуется сотни и тысячи инициативных и творческих голов, профессиональных рабочих лап и крыльев, а также нужны современные технологии, сокращающие применение ручного труда. Этим мы сейчас и заняты. Но ключ, как мне представляется, находится в системе отбора специалистов.

- Спасибо, господин Полоскун! Напомню нашим телезрителям, что моим собеседником был руководитель отдела персонала акционерного общества «Жень-Шень» Енот Полоскун. На этом мы заканчиваем передачу. Но проблема остается, и решать ее нам! С вами была Трескучая Сорока. До новых встреч в эфире!

- Енот, ты, похоже, что-то знаешь, и молчишь! – сдержано зарычал Лев.

- Конечно знаю, и вы все это знаете: управление персоналом – это задача не только отдела персонала, а и каждого руководителя в отдельности. Кроме того, управление персоналом – это система, включающая в себя четыре основных элемента. Первый – подбор и расстановка кадров, второй – систематическая оценка персонала, третий – обучение и развитие, четвертый – мотивация и стимулирование. При определенных условиях эта система способна работать, как саморегулирующийся вечный двигатель. А вот что это за условия – стоит подумать нам всем. Лучше нас и вместо нас этого не сделает никто! – завершил свою пламенную речь Полоскун.

- Что ж, - уже снисходительно произнес Великий, - в таком случае, есть смысл обратиться к собственному лучшему опыту. Вот у Шустрой Белки с Утконосом ведь все получилось, как надо! С изучения этого успеха, пожалуй, и начнем. Сейчас все по местам, а завтра в 9.30 жду вас с конкретными предложениями.

Вопросы:

1. Что полезного можно вынести из опыта Шустрой Белки?
2. С какими предложениями вы пришли бы на совещание к Великому Льву завтра?

#### **Кейс 10**

В Вашем отделе есть незаменимый работник, талантливый, первоклассный специалист в своем деле, он сам об этом знает и этим пользуется. Может опаздывать на работу или вовсе пропасть на несколько дней, не оставив никакой информации о своем местонахождении. В результате работа отдела парализована. Как Вам, как руководителю найти управу на строптивного работника, если специалист он действительно уникальный?

#### **Кейс 11 «Личная заинтересованность»**

На муниципальном предприятии «Элегия» произошло сокращение персонала. Александр Васильев, ме-неджер по работе с клиентами, оказался среди тех, кого руководитель решил не увольнять.

С одной стороны, Александр был очень горд, что его работу оценили по достоинству, признали его профессионализм. С другой – реорганизация компании не прибавила ему энтузиазма. Молодой человек боялся совершить какую-нибудь ошибку и тем самым навлечь на себя гнев начальства. А возможность ошибиться была вполне вероятной. Прежде Александр занимался только поиском клиентов, а теперь ему поручили еще и оформление всех документов по сделке.



Поначалу Александр надеялся, что сам разберется в этом ворохе бумаг. В дальнейшем же он понял, что там не все так просто, как кажется на первый взгляд. В результате молодой человек запустил новое для себя направление работы, количество проблем увеличивалось, как снежный ком. Александр не знал, как их решить, но признаваться в своей некомпетентности не хотел. Молодой человек приуныл, продолжал работать, но уже далеко не с тем энтузиазмом, как прежде.

Так как компания была небольшая, всеми кадровыми вопросами в ней занимался сам руководитель. Он заметил перемены в настроении сотрудника, которого считал перспективным, и решил разобраться в ситуации.

Как вы считаете, что в этом случае должен предпринять руководитель Александра?

Будут оцениваться решения, учитывающие ситуацию в компании, оригинальность предлагаемого руководителю варианта действий.

#### **Кейс 12**

Два сотрудника в Вашем отделе выполняют одинаковый объем работ, но получают разную заработную плату. Недовольство работника, получающего меньше, растет. Как наладить эффективную работу отдела?

#### **Кейс 13**

Ведущие специалисты Вашего подразделения получили возможность пройти курсы повышения квалификации. После чего в целях повышения карьерного роста начали подыскивать себе новое место работы. Как руководителю мотивировать работников остаться в компании?

#### **Кейс 14**

В предложенной ситуации выделите и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

- конфликтную ситуацию
- объект конфликта
- предмет конфликта
- участников конфликта
- ранг оппонентов
- среду конфликта
- переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу
- личностные элементы конфликта.

*Ситуация.* Шло совещание у руководителя крупного государственного предприятия. Подводились итоги трудового соревнования за год среди департаментов этого предприятия. По всем показателям на первое место претендовала департамент интеллектуальных знаний. Возражения были только у главного специалиста департамента продаж, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в департамент интеллектуальных знаний выявили занижение качества программ, причиной которого может быть либо халатное отношение к работе, либо нарушение трудовой дисциплины. В связи с этим он считает, что присваивать департаменту интеллектуальных знаний первое место пока рано.

Выступление специалиста с департамента продаж вызвало негодование у специалиста департамента интеллектуальных знаний. «Как вам не стыдно, использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «специалист с отдела продаж попросил написать программу для его брата бесплатно, специалист департамента интеллектуальных знаний отказался, но предложил вне рабочее время помочь его брату. Но он сказал, что брат не может со мной встречаться, так как у него нет времени» Он, как видите, запомнил этот случай. У нас всегда подходят с большой ответственностью к написаниям программ, и я лично всегда проверяю».

### Кейс 15

За сотрудником А в организации слыла репутация человека, который любит перекладывать свою работу на других. Однажды на рабочем столе сотрудника Б случайно оказался документ, который по поручению начальника отдела должен был исполнить сотрудник А. Между сотрудниками А и Б разгорелся конфликт. По какому механизму возник конфликт? Выделите инцидент, объект, конфликтные ситуации и поводы.

### Кейс 16

На любом предприятии есть участки, на которые работники по разным причинам идут без особого желания. Однажды начальница отдела, в котором работала сотрудница А (коллектив в организации был полностью женский), вернувшись с планерки, сообщила ей тоном, не терпящим возражений, что она должна будет замещать заболевшую работницу в соседнем подразделении. Сотрудница А в той же манере отказалась, мотивируя тем, что режим работы на этой должности с 10 до 19 часов, а ей нужно до 18 часов забирать ребенка из детского сада, о чем ее начальница хорошо знала.

Начальница отдела доложила об отказе руководителю организации. Сотрудницу А по селектору вызвали «на ковер», и она решительно направилась защищаться и отстаивать свои интересы. Не войдя в кабинет, она увидела глаза человека, совершенно не собиравшегося на нее нападать. После доброжелательного приветствия руководительница обратилась к сотруднице А со следующими словами: «Я понимаю, что у тебя уважительная причина. Но ты лучше других знаешь тот участок, на котором работала раньше я новому человеку сразу освоиться будет нелегко. Я считаю, что ты там справишься лучше других, а часы работы можешь перенести по-своему усмотрению.» Сотруднице А не оставалось ничего другого, как согласиться.

Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

### Кейс 17

Однажды Генри Форд, проходя по своему заводу, увидел, что несколько рабочих устроились на перекур прямо под табличкой «Курить запрещено». Первая мысль: надо их наказать — оштрафовать, уволить. Но Форд поступил иначе. Он подошел к рабочим: «Здравствуйте, я Генри Форд, директор.»

Обменявшись со всеми рукопожатиями (и при этом узнав их имена), Форд сказал пару добрых слов о работе их цеха, а затем вытащил из кармана пачку сигарет: «Попробуйте мои — они получше.»

После того как рабочие взяли его сигареты, он добродушно заметил: «Вот только зря вы здесь курите: видите табличку? Давайте отойдем туда, — и указал на место курения. — Прошу вас, курить всегда только там. Здесь курить опасно, можете вызвать пожар, который всем нам дорого обойдется.»

Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

### Кейс 18

Между заместителем руководителя среднего уровня и линейным руководителем осложнились отношения в связи с тем, что из-за неудовлетворительных коммуникаций на соответствующем уровне управления в организации возникла предпосылка срыва важного мероприятия.

Заместитель руководителя, в обязанности которого входит определение графика и осуществление контроля за проведением подобных мероприятий, в беседе с линейным руководителем за несколько дней до указанного мероприятия выясняет, что сроки его проведения линейным руководителем не установлены. В ходе этой же беседы линейный руководитель предлагает сроки проведения мероприятия, а заместитель высказывает ему свое недовольство в не совсем корректной форме.

Линейный руководитель в инициативной беседе с руководителем среднего уровня (своим непосредственным начальником), признав в общем свой просчет в сложившейся ситуации, обратил внимание и на то, что эта ситуация стала следствием того, что заместитель акцентировал внимание на приближающихся сроках проведения указанных мероприятий на очередном совещании.

Руководитель среднего уровня рекомендовал своему подчиненному более внимательно следить за графиками проведения подобных мероприятий и более тесно контактировать по этим вопросам с соответствующими должностными лицами. На очередном совещании руководитель среднего уровня в форме безликой критики акцентировал внимание на сложившейся ситуации.

Проанализируйте действия всех участников сложившейся ситуации. Является ли она конфликтом? Выявите в ней конфликтные ситуации. Спрогнозируйте отношения между участниками ситуации после совещания. Уместна ли была критика на совещании?

### **Кейс 19**

Проанализируйте предложенную ситуацию с точки зрения динамики конфликта. Какие периоды и этапы развития конфликта Вы можете в ней выделить?

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

Одним словом, Лялина откровенно провоцировала Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снискали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

После некоторых размышлений Умнов резко изменил стратегию поведения. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов, к удивлению всех сотрудников, не только не выразил возмущение, но охотно пошел ей на встречу, сказав лишь, что поскольку эти часы все равно нужно отработать, то он возьмет на себя часть нагрузки Лялиной, а оставшиеся часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры. Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Лялиной в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Умнова обвиняли в слабости, чрезмерной терпимости, но вместе с тем, недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Ассистентки, которые теперь читали за нее

лекции и вели дополнительные практические занятия сменили симпатию на явную недоброжелательность. Лялина растерялась, такого поворота событий она не ожидала. Все ее капризы и претензии тотчас же удовлетворялись. О ней стали говорить, что она пользуется мягкостью и терпимостью Умнова, чтобы добиться особого положения на кафедре.


Былые почитатели Лялиной отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов. Поскольку Лялина привыкла быть в центре внимания и вызывать восхищение окружающих, атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила против себя коллектив.

Через некоторое время Лялина вынуждена была подать заявление об увольнении. Умнов решил выдержать характер до конца и стал уговаривать Лялину остаться, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **8.1. Основная литература**

1. Анзорова С.П., Федорчукова С.Г. Организация труда государственных и муниципальных служащих Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2021, 160 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=361135>
2. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: Уч. пос.: М.: ИНФРА-М, 2020 – 330 с. – ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=357571>
3. Тихомирова О.Г., Варламов Б.А. Менеджмент организации: теория, история, практика. Уч. пос., Издательство: ИНФРА-М, 2020, 256 с.- ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=355528>
4. Столярова И.Ю. Менеджмент. Учебное пособие : Издательство: Флинта, 2023 -83 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=390136>
5. Максимцов М.М. Современный менеджмент. Учебник. Издательство: Вузовский учебник, 2022 – 299 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=399503>
6. Коротун О.Н., Кошель И.С., Мазур В.В. Менеджмент: основные технологии. Уч. пособие. Издательство: Дашков и К, 2020, 108 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=371009>
7. Рыжиков С.Н. Менеджмент: методы управления. Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2021. 202 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=362397>
8. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент. Учебник. Издательство: Магистр, 2021, 656 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=367998>
9. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений. Уч. пос. Издательство: ИНФРА-М, 2019, 288 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=354424>
10. Тебекин А.В. Менеджмент. Учебник /Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 –

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 101 из 107

384 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа <https://znanium.com/read?id=354805>

## 8.2. Дополнительная литература

1. [Резник С.Д., Бондаренко В.В., Чемезов И.С.](#) Персональный менеджмент. Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2021, 306 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=370750>  
Семенов А.К., Набоков В.И. Менеджмент. Учебное пособие. Издательство: Дашков и К, 2020, 202 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=371010>
2. Карташова Л.В. Организационное поведение / Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2019, 157 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=367711>
3. Переверзев М.П., Калинина З.Н. Менеджмент в молодежной политике. Уч. пособие. Издательство: ИНФРА-М, 2019, 238 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=335848>
5. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации. Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2021, 388 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=368594>
6. Баумгартен Л.В. Менеджмент в туристской индустрии. Учебник. Издательство: Вузовский учебник, 2019, 236 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=333408>
7. Деминг Эдвардс. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке Издательство: Альпина Паблишер, 2019, 182 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=352140>
8. [Филатов В. В.](#) Менеджмент: традиционные и современные модели : / В.В. Филатов, А.Е. Алексеев, Ю.А. Галицкий [и др.] ; под ред. В.В. Князева, Д.С. Петросяна. — М: ИНФРА-М, 2020. — 474 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=356055>

## 8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Научный журнал «Российский журнал менеджмента» Режим доступа: <https://rjm.spbu.ru/>
2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» Режим доступа: <https://www.mevriz.ru/about/>
3. Портал менеджеров: менеджмент и управление Режим доступа: <https://tomanage.ru/>

## 8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Электронно-библиотечная система ZNANIUM Режим доступа: <https://znanium.com/>
4. Электронно-библиотечная система BOOK.ru Режим доступа: <https://book.ru/>
5. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>


6. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»  
Режим доступа: <http://window.edu.ru/>
7. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов Режим доступа:  
<http://fcior.edu.ru/>
8. Официальный сайт ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса» Режим доступа: <https://rguts.ru/>
9. Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная система)  
Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>
10. Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ) (информационно-справочная система) Режим доступа: <https://www.rsl.ru/ru/rkp/>
11. Российская национальная библиотека (информационно-справочная система)  
Режим доступа: <https://nlr.ru/>
12. Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной статистики» Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>
13. Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>
14. База данных открытых проектов «ВЦИОМ» (профессиональная база данных)  
Режим доступа: [https://profi.wciom.ru/open\\_projects/](https://profi.wciom.ru/open_projects/)
15. Информационная справочная система «Интернет-версия справочно-правовой системы “Гарант”» (информационно-правовой портал «Гарант.ру») Режим доступа:  
<http://www.garant.ru>
16. Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных) Режим доступа: <http://data.gov.ru/>
17. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Режим доступа:  
<http://school-collection.edu.ru/>
18. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/>
19. Информационно-справочная система «Кадровое дело» Режим доступа:  
<https://1kadry-kdelo.ru/index.html>
20. Информационно-справочная система Интернет-версии проекта Кадровое дело  
Режим доступа: <https://www.kdelo.ru/>
21. Информационно-справочная система Интернет-версии проекта HR-Portal Режим доступа: <https://hr-portal.ru/>
22. Информационно-справочная система Административно-управленческого портала Режим доступа: <http://www.aup.ru/>

### **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную работу с преподавателем (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Менеджмент» выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также самостоятельной научной деятельности.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 103 из 107

Передача учебной информации осуществляется в основном в форме традиционной лекции. Традиционная лекция представляет собой процесс передачи знаний в готовом виде.

При реализации дисциплины «Менеджмент» применяются следующие интерактивные лекционные занятия:

Лекция-презентация учит студентов преобразовывать устную и письменную информацию - в визуальную форму, систематизируя и выделяя при этом наиболее существенные элементы содержания. Данный вид лекционных занятий реализует и дидактический принцип доступности: возможность интегрировать зрительное и вербальное восприятие информации.

Процесс визуализации является свертыванием различных видов информации в наглядный образ.

Любая форма наглядной информации содержит элементы проблемности. Поэтому лекция-визуализация способствует созданию проблемной ситуации, разрешение которой, в отличие от проблемной лекции, где используются вопросы, происходит на основе анализа, синтеза, обобщения, свертывания или развертывания информации, то есть с включением активной мыслительной деятельности. Основная задача - использовать такие формы наглядности, которые не только дополняли словесную информацию, но и сами являлись носителями информации. Чем больше проблемности в наглядной информации, тем выше степень мыслительной активности студента.

Методика проведения подобной лекции предполагает предварительную подготовку визуальных материалов в соответствии с ее содержанием. Подготовка лекции преподавателем состоит в том, чтобы изменить, переконструировать учебную информацию (всю или часть на его усмотрение, исходя из методической необходимости) по теме лекционного занятия в визуальную форму для представления студентам через технические средства обучения.

Лекция – дискуссия - это наиболее распространенная и сравнительно простая форма активного вовлечения слушателей в учебный процесс. Она предполагает максимальное включение обучающихся в интенсивную беседу с лектором путем умелого применения псевдо диалога, диалога и полилога. В этом случае средствами активизации выступают отдельные вопросы к аудитории, организация дискуссии с последовательным переходом её в диспут, создание условий для возникновения альтернатив.

Преимущество этой формы перед обычной лекцией состоит в том, что она привлекает внимание слушателей к наиболее важным вопросам темы, определяет содержание, методы и темп изложения учебного материала с учетом особенностей аудитории.

Практические занятия по дисциплине «Менеджмент» проводятся в специализированном кабинете, оснащённом стендами, мультимедийным техническим оборудованием и специализированным оборудованием.

Цель практических занятий: приобретение практических навыков в области реализации основных управленческих функций, овладение технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, навыками организации командного взаимодействия для решения управленческих задач, анализа коммуникационных процессов в организации, управления HR- системой в организации.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

На практических занятиях по дисциплине Менеджмент широко используются такие

активные формы обучения как интерактивные и устные экспресс- опросы по контрольным вопросам по каждой теме дисциплины, выполнение контрольных практических заданий.

Важную роль при проведении занятий семинарского типа играет *устный интерактивный опрос*. Целью интерактивного опроса является осуществление систематического контроля за подготовкой каждого обучаемого, что заставляет студентов при изучении дисциплины активизировать самостоятельную подготовку, самообучение.

В небольших группах (10-15 человек) *интерактивный опрос* может быть осуществлен в ходе устной беседы. В многочисленных группах данным способом проконтролировать каждого студента невозможно. В таких группах без постоянного контроля постепенно формируется пассивность. Чтобы этого не допустить, можно применять регулярный устный или письменный интерактивный опрос без предварительного предупреждения. Это способствует ритмичному изучению предмета и развитию познавательных способностей студентов.

Целью выполнения *самостоятельных практических заданий* на практических занятиях является формирование у студентов навыков аналитической деятельности в сфере менеджмента.

При освоении дисциплины «Менеджмент» отдельные практические занятия проходят в интерактивной форме. К ним можно отнести:

- *доклады, эссе с презентациями*. Доклад – форма самостоятельной работы, направленной на детальное знакомство с какой-либо темой в рамках данной дисциплины. Студенческие доклады, как правило, дополняют и развивают основные вопросы, изучаемые на лекциях и практических занятиях. Ведущее место должны занимать темы, которые представляют профессиональный интерес, несут элемент новизны. Тем самым создается мотивационная готовность к самостоятельному выполнению задания. Доклад, включающий обзор нескольких источников, может служить основой доклада на определенную тему для выступления на практическом занятии.

- *решение ситуационных задач, case- study* – заключается в том, что в учебном процессе преподавателем создаются проблемные ситуации, взятые из профессиональной практики. От обучаемых требуется глубокий анализ ситуации и принятие соответствующего оптимального решения в данных условиях. АКС выполняет множество различных функций, служит инструментом исследования, изучения, оценки и выбора, обучения, воспитания, развития, психологической подготовки. Достоинство метода состоит в том, что в процессе решения конкретной ситуации студенты обычно действуют по аналогии с реальной практикой, то есть используют свой опыт, применяют в учебной аудитории те способы, средства и критерии анализа, которые были ими приобретены в процессе обучения. Главное же, - студенты не только получают нужные знания, но и учатся применять их на практике.

- *дискуссия* – технология, рекомендуемая для формирования компетенций, позволяющих студенту стать субъектом межличностных отношений в коллективе. Благодаря приобретению опыта участия в дискуссиях, формируются многие составляющие коммуникативной компетенции. Как средство формирования коммуникативной компетентности может использоваться при изучении основных учебных предметов и на специальных занятиях, посвященных освоению методов ведения самой дискуссии. Культура дискуссии предполагает соблюдение каждым участником определенных норм и правил, освоение которых и приводит к формированию компетенций в общении. Это свободный обмен мнениями, уважение к мнению каждого участника дискуссии, терпимость к критике и др.

- *ролевая игра* – это метод, предполагающий создание нескольких команд, которые



соревнуются друг с другом в решении той или иной задачи. Деловая игра требует не только знаний и навыков, но и умения работать в команде, находить выход из неординарных ситуаций и т.д.

Цель ролевой игры – проявить имеющиеся знания, показать умение самостоятельно (автономно) или в кооперации (в команде) пользоваться ими, получить навыки уяснения комплексных проблем и выработки подходов к их решению. Деловая игра должна содержать игровую и учебные задачи. Игровая задача – выполнение играющим определенной профессиональной деятельности. Учебная задача – овладение знаниями и умениями.

Ролевая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей содержание игры. Продолжительность деловой игры зависит от трудоемкости и размера задачи. Есть немало задач, которые «помещаются» в два-четыре аудиторных часа. Кроме того, почти все деловые задачи сравнительно легко поддаются расчленению.

- *деловая игра* - это метод группового обучения совместной деятельности в процессе решения общих задач в условиях максимально возможного приближения к реальным проблемным ситуациям. Деловые игры в профессиональном обучении воспроизводят действия участников, стремящихся найти оптимальные пути решения производственных, социально-экономических педагогических, управленческих и других проблем.

Началу деловой игры предшествует изложение проблемной ситуации, формирование цели и задач игры, организация команд и определение их заданий, уточнение роли каждого из участников. Взаимодействие участников игры определяется правилами, отражающими фактическое положение дел в соответствующей области деятельности. Подведение итогов и анализ оптимальных решений завершают деловую игру.

С помощью деловой игры можно определить: наличие тактического и (или) стратегического мышления; способность анализировать собственные возможности и выстраивать соответствующую линию поведения; способность анализировать возможности и мотивы других людей и влиять на их поведение.

Проведение деловой игры, как правило, состоит из следующих частей:

- инструктаж преподавателя о проведении игры (цель, содержание, конечный результат, формирование игровых коллективов и распределение ролей);
- изучение студентами документации (сценарий, правила, поэтапные задания), распределение ролей внутри подгруппы;
- собственно игра (изучение ситуации, обсуждение, принятие решения, оформление);
- публичная защита предлагаемых решений;
- определение победителей игры;
- подведение итогов и анализ игры преподавателем.

Использование деловых игр способствует развитию навыков критического мышления, коммуникативных навыков, навыков решения проблем, обработке различных вариантов поведения в проблемных ситуациях.

Целью самостоятельной работы обучающихся является формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых и неординарных решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и ведения дискуссий.

### Формы самостоятельной работы

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем по заданию преподавателя по рекомендуемой им учебной литературе и включает:

- подготовку к устному опросу;
- ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com.;
- подготовку к круглому столу;
- подготовку к выступлениям, докладам, сообщениям по тематике, рекомендованной преподавателем;
- подготовку кейсов и видеоматериалов по рекомендованным преподавателем темам;
- подготовку к деловым и ролевым играм;
- подготовку к лекции- диалогу;
- подготовку к лекции- визуализации;
- подготовку к лекции с разбором конкретных ситуаций.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы.

### 10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Менеджмент» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска