

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Южно-Уральский государственный университет  
Кафедра «Экономика и экономическая безопасность»

Л655

## **УПРАВЛЕНИЕ (РУКОВОДСТВО) ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Методические указания и рекомендации

Челябинск  
Издательский центр ЮУрГУ  
2015

Л655

*Одобрено  
учебно-методической комиссией  
факультета экономики и предпринимательства*

*Рецензент  
В.С. Антонюк*

Л655 **Управление (руководство) организацией:** методические указания и рекомендации / сост. В.В. Лихолетов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 70 с.

Методические указания и рекомендации предназначены для поддержки самостоятельной работы студентов при освоении дисциплины «Управление (руководство) организацией». Они составлены на основе рабочей программы курса «Управление (руководство) организацией» для подготовки студентов по специальности 080101 «Экономическая безопасность» и включают систему домашних заданий, тестов для проверки знаний, указания к выполнению курсовой работы, а также рекомендации по проведению практических (семинарских) занятий в активных и интерактивных формах

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
1. Система домашних заданий рефлексивного типа по дисциплине.....	6
2. Тесты по основным темам дисциплины.....	10
3. Методические указания по выполнению курсовой работы.....	32
4. О признаках новизны результатов исследований.....	42
5. Рекомендации по использованию в процессе освоения дисциплины системы активных и интерактивных методов обучения.....	49
5.1. Обоснование выбора методов обучения для интенсификации освоения дисциплины на основе учета её особенностей.....	50
5.2. Некоторые соображения о проведении практических занятий по дисциплине в интерактивных формах.....	54
Библиографический список.....	68

## ПРЕДИСЛОВИЕ

«Надо учить солдата тому, что нужно на войне», – завещал генералиссимус А.В. Суворов. Согласно этому завещанию, необходимо учить будущих специалистов деятельности, однако **это возможно лишь в реальной деятельности – непосредственно на практике.**

В ходе учебного процесса в аудиториях университета возможности обретения управленческих навыков существенно сужены. Более широкий спектр таких навыков может быть наработан студентами лишь **во внеучебной** – внеаудиторной работе при активном участии в деятельности разных общественных организаций, при подготовке и проведении культурно-массовых и спортивных мероприятий (различных конкурсов, концертов, «битв» команд КВН и проч.).

При освоении дисциплины «Управление (руководство) организацией» в рамках существующего учебного процесса важно постепенное «погружение» студентов в учебно-исследовательскую, а затем и научно-исследовательскую работу, а также **в имитационную (квази-профессиональную) управленческую деятельность.**

Отсюда вытекает значимость роли грамотного организационно-методического сопровождения таких базовых дисциплин как «Управление организацией» в рамках повседневной аудиторной работы, прежде всего, в ходе **самостоятельной работы** студентов и качественной их подготовки к семинарским и практическим занятиям, включая регулярное выполнение системы домашних заданий.

Именно регулярное выполнение системы домашних заданий рефлексивного типа (например, «приведите примеры... (чего-либо – по пройденным темам)»), а также самотестирование (по ряду тем дисциплины, предусмотрено самостоятельное прохождение обучающимися тестов) способствует, по нашему мнению, созданию надежной обратной связи «студент-преподаватель» в виде потоков информации о текущей работе каждого студента и формирует ключевой управленческий навык непрерывного планирования дел и их реализации.

В случае пропусков занятий студентами, предоставление ими выполненных домашних заданий преподавателю рассматривается как объективный (вполне измеримый) обязательный минимум освоения дисциплины.

Сегодня есть много других, причем практически неограниченных возможностей создания развивающей среды для обучающихся, имитирующих типичные ситуации их будущей деятельности как специалистов (например, проведение реалити-шоу, задействование компьютерных игр, других виртуальных симуляторов), но их применение требует существенных временных и финансовых затрат, а потому пока выходит за рамки традиционного учебного процесса.

В любых случаях целесообразно ориентироваться на **увеличение доли самостоятельности студентов** и перехода в формировании специалиста будущего к образованию исследовательского типа.

Проблема, которую приходится решать в настоящее время кафедрам вуза – обеспечение высокого уровня учебно-методической поддержки обучения сту-

дентов по так называемым **«индивидуальным образовательным траекториям»**. Корни проблемы носят как объективный, так и субъективный характер. Это, прежде всего, значительные пропуски (вплоть до полного непосещения) занятий на следующих основаниях: 1) по болезни студента или членов его семьи; 2) из-за перевода студента с одной специальности на другую; 3) из-за необходимости для студента прибегать к подработкам (для оплаты своего обучения в вузе по контракту); 4) из-за участия в спортивных или иных мероприятиях; 5) из-за плохой работы городского (междугородного) транспорта и т.п.

Аналогичным образом выглядит и проблема обеспечения **«наибольшего учебно-методического благоприятствования»** при изучении изучаемой дисциплины для студентов заочной формы обучения.

Поэтому логика настоящего документа носит двухуровневый характер и предусматривает: 1) методическую поддержку **«порогового»** уровня обучения; 2) методическую поддержку **«продвинутого»** уровня обучения.

Первый уровень ориентирован на студентов, прежде всего заочников и лиц, проходящих обучение экстерном, которые вынуждены практически самостоятельно осваивать дисциплину. Он обеспечивается следующей совокупностью элементов учебно-методического комплекса (УМК) дисциплины:

- 1) рабочей программой дисциплины;
- 2) учебным пособием «Управление (руководство) организацией»;
- 3) перечнем вопросов для самопроверки по разделам и темам, имеющемуся в учебном пособии;
- 4) системой домашних заданий рефлексивного типа по дисциплине;
- 5) системой тестов по основным разделам и темам дисциплины;
- 6) методическими указаниями по выполнению курсовой работы.

Второй (продвинутый) уровень ориентирован на студентов дневной формы обучения и включает, помимо перечисленных выше шести элементов УМК, блок методических рекомендаций по подготовке к практическим и семинарским занятиям для их проведения в активной и интерактивной формах.

Для недисциплинированных студентов, пропускающих по неуважительным причинам занятия, проходящие в активной и интерактивной формах, предусмотрена усиленная система домашних заданий, способствующая лучшему усвоению пропущенной тематики и устранению их «пробелов» в знаниях и навыках по изучаемой дисциплине – «Управление (руководство) организацией».

## 1. СИСТЕМА ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ РЕФЛЕКСИВНОГО ТИПА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В рабочей программе дисциплины «Управление (руководство) организацией» отражено, что практически по всем пройденным темам студенты выполняют домашние задания рефлексивного типа.

Слово **рефлексия** происходит от позднелат. reflexio – «обращение назад» и означает обращение внимания субъекта на самого себя и на своё сознание, в частности, на продукты собственной активности, а также какое-либо их переосмысление. В частности, – в традиционном смысле, – на содержания и функции собственного сознания, в состав которых входят личностные структуры (ценности, интересы, мотивы), мышление, механизмы восприятия, принятия решений, эмоционального реагирования, поведенческие шаблоны и т.д.

Согласно мнению Пьера Тейяра де Шардена, «рефлексия – то, что отличает человека от животных, благодаря ей человек может не просто знать нечто, но ещё и знать о своём знании (незнании)».

Ниже в таблице 1 приводится примерная тематика домашних заданий (их уточненная формулировка дается преподавателем на лекциях).

Таблица 1

Сквозная система домашних заданий (ДЗ) по дисциплине

№ ДЗ	Наименование темы	Характер домашнего задания	Комментарий
1	2	3	4
1	Сущность понятий «управление» и «менеджмент»	В нем три части – подзадания: 1) привести яркие изречения (афоризмы, пословицы) об управлении и управленцах – 25 штук; 2) назвать яркие книги отечественных, зарубежных авторов, посвященных управленцам и их судьбе (возможен вариант – яркие фильмы) – 10 книг (фильмов); 3) привести 5 примеров великой «цены» управленческих ошибок в самых различных сферах человеческой деятельности	Источники пословиц, например: Даль В.И. Пословицы русского народа. Книги, например: Драйзер Т. («Титан» (1914), «Стоик» (1947), «Финансист» (1912); Якокка Ли. «Карьера менеджера». Фильмы, например, «Служебный роман». «Цена» ошибок управленцев разного уровня (в разных странах, в разные времена): в сражениях, в политике, в хозяйственной жизни (по выбору студента)
2	Управление и его принципы	Привести примеры реализации по всем принципам управления (директивному, разомкнутому, с компенсацией возмущений, замкнутому, проактивному, рефлексивному и др. – см. учебное пособие по дисциплине) в различных сферах: военной, хозяйственной, театральной и проч.	Студенты закрепляют свои знания по принципам управления. Это способствует пониманию «работы» прямых и обратных связей в управлении. Студенты начинают лучше понимать эволюционные процессы в управлении, видеть её как развивающуюся систему

1	2	3	4
3	Управленческие революции	Дать свои примеры по 13 подходам в менеджменте (см. учеб. пособие): системный, ситуационный и т.д.	Студенты закрепляют и углубляют свои знания об основных периодах эволюции управленческой науки, ярких ученых и практиках, внесших существенный вклад в науку управления. Для «оживления» процесса эволюции науки студентам рекомендуется обращать внимание на различные поучительные ситуации, казусы из жизни ученых и практиков управления (забавные или, наоборот, печальные). Например, роль в фашистской Германии А. Розенберга (идеолога нацизма) и его вклад в системную школу управления. Выступающие на семинаре студенты поощряются (в балльно-рейтинговой системе)
4	Эволюция науки управления и концепции менеджмента	Каждому студенту называется его вариант задания: преподаватель дает ФИО яркого представителя той или иной школы управления*. Студенты описывают их судьбу и вклад в науку управления. На семинаре при обсуждении особенностей школ управления дается возможность выступить 2-3 студентам по каждой из школ со своим микродокладом. Преподаватель заранее объявляет, что выступление учитывается в балльно-рейтинговой системе, а студенты записываются на него. <b>*Примечание:</b> студенты, пропустившие данную тему, пишут ДЗ в виде краткого реферата по всем школам управления	
5	Роль национально-исторических факторов в развитии управления. Развитие управления в России	Каждый студент выполняет ДЗ по сравнению моделей менеджмента: американской, японской, европейской, российской (в табличном виде). Преподаватель заранее объявляет о поощрении студентов, приводящих в своих ДЗ примеры влияния национально-исторических особенностей на управление (в балльно-рейтинговой системе). Двум студентам (по их желанию) даются темы выступлений на семинаре: по Германии и России: 1) соответствие прусского стереотипа требованиям реализации нацистского идеала – у О. Шпенглера; 2) соответствие традиционного русского стереотипа требованиям реализации коммунистического идеала у Н. Бердяева. Выступления студентов поощряются	Это подводка студентов к тематике организационной культуры – она в конце изучения дисциплины. Преподавателем приветствуются: ссылки на название и суть книг об этом, фильмов в этом направлении (например, Цветов В. Пятнадцатый камень сада Реандзи – о национальных особенностях в управлении Страны Восходящего Солнца). Поощряется коллекционирование видеороликов по данной теме для коллекции кафедры
6	Понятие организации	Дать примеры всех видов организаций (по классификации А.И. Пригожина и других ученых)	У студентов формируются представления об организационном многообразии систем
7	Понятие внутренней и внешней сред	В нем 2 части: 1) привести свои примеры технологий по классификации Дж. Вудворт и Дж. Томпсона; 2) каждому студенту надо привести свои	Это позволяет закрепить у студентов знание ключевых переменных «алмаза» Г. Левитта, факторов прямого и косвенного

1	2	3	4
	организации	примеры (в виде таблиц по средам прямого и косвенного действия)	воздействия внешней среды
8	Командный эффект в организации и групповая динамика	<p>Привести свои примеры (из любой сферы) по типологии групп и по формированию команд.</p> <p>По желанию отдельные студенты могут на выбор написать эссе-обзор публикаций на тему: «Использование соционических подходов для формирования работоспособных команд» (тема объявляется на лекции преподавателем).</p> <p>Дается призыв студентам: 1) подобрать и скачать яркие короткометражные фильмы из «Фитиля», «Ералаша», где есть примеры групповой динамики (командообразования); 2) найти и скачать в интернет ролики по командообразованию (видеоролики по тимбилдингу (строительству команд) – «веревочные курсы» и проч.</p>	<p>Например, сюжет из «Ералаша»: в классе дикий хаос («шторминг»), однако преподаватель (его играет Г. Хазанов) враз завоевывает уважение класса, «сражая наповал» из рогатки муху катышком изжеванной бумаги.</p> <p>Собранные видеоматериалы идут в коллекцию кафедры «Экономика и экономическая безопасность» по дисциплине «Управление организацией»</p>
9	Понятие о власти, влиянии, лидерстве	Задание студентам состоит из 2 частей: 1) привести свои примеры по средствам влияния на людей (кнул, пряник, пример, мудрость, должностное положение); 2) дать свои примеры (не менее 10) ярких лидеров (из сферы политики, экономики, спорта, искусства) и описать их черты. Пояснить, что в них импонирует	Цель задания: закрепить освоение важнейших понятий о власти, влиянии, лидерстве
10	Конфликтность в менеджменте	Каждый студент самотестируется, затем сдает результаты теста (Томаса-Киллмена) преподавателю	Освоение студентами поведения людей в конфликтах. Саморефлексия
11	Целеполагание, прогнозирование и планирование в системе менеджмента	Задание из 2 частей: 1) привести примеры миссий различных организаций (не менее 3) и охарактеризовать их; 2) заполнить 4 матрицы (ССВУ, БКГ, Томпсона-Стрикленда, Ансоффа) свои примеры	Закрепляются знания по поводу целеполагания, миссии организации, по широко используемым инструментам в сфере анализа и планирования
12	Организационные отношения в менеджменте	Каждый из студентов выполняет задание по сопоставительному анализу всех типов структур (от линейной, функциональной, линейно-функциональной – вплоть до партисипативной) в следующем формате: 1) тип; 2) суть; 3) плюсы; 4) минусы	Помогает студентам лучше усвоить положительные и отрицательные стороны разных организационных структур, дает представление об их эволюции

1	2	3	4
13	Мотивация в менеджменте	Каждый студент пишет кратко ДЗ по сравнительному анализу всех содержательных и процессуальных теорий мотивации (согласно учебному пособию)	Цель задания – закрепление знаний по теме
14	Контроль и регулирование	Домашнее задание по данной теме – привести 5 ярких примеров «дурацкого» контроля из любой сферы («держат и не пушат»). Преподаватель предлагает на выбор – написание эссе по 2 темам: 1) «нулевой дефект»; 2) «трактат о самоуправлении»	Цель задания – закрепление знаний по теме
15	Коммуникации в управлении	Задание состоит из двух частей: 1) дать примеры разных «шумов» (помех) в коммуникациях (их типология есть в учебном пособии); 2) привести примеры казусов в разном распознавании знаков в невербальном общении (в разных странах)	Цель задания – расширение зоны познаний студентов в чрезвычайно важной сфере (для управления и жизни в целом) – сфере коммуникаций. Закрепление знаний идет через поиск примеров. В сфере невербального общения, например, в России кивание головой «читается» как «да», а в Болгарии и Индии – как «нет». Также весьма неоднозначно понимание у разных народов «кольца» из большого и указательного пальца при вытянутых остальных
16	Принятие управленческих решений	Задание состоит из двух частей: 1) студенту надо привести свои яркие примеры (не менее 10) судьбоносных решений в человеческой истории; 2) дать по 5 примеров принятия решений на разной основе: а) на базе интуиции; б) на базе суждений (по аналогии); в) на базе рациональности (пошагово – из ряда альтернатив)	Можно привести примеры из любой сферы: области военного дела (А.В. Суворов, Г.К. Жуков), строительства Транссиба в царское время (например, КВЖД), принятии решения о штурме Зимнего Дворца из Смольного (В.И. Ленин) в 1917 г., индустриализации страны (И.В. Сталин), покорения космоса (С.П. Королев), во время «Карибского кризиса» (Н. Хрущев, Дж. Кеннеди)
17	Совещания в управлении	Привести свои примеры по всем типам совещаний (типология дана в учебном пособии). Можно сделать это в табличной форме	Цель задания – закрепление знаний по теме

1	2	3	4
18	Организа- ционная культура	Студенту надо привести свои примеры по атрибутам организационной культуры в разных организациях (от традиций и обычаев через ценности, стили руководства, символику – до делового этикета)	Примеры по атрибутам организационной культуры студенты берут из анализа деятельности ведущих компаний мира и нашей страны. Цель задания – закрепление знаний по теме
19	Управле- ние изме- нениями в организа- ции	Студенту необходимо найти и привести свои примеры патологий: а) в строении организаций; б) в управленческих решениях. Можно дать их в виде таблиц (перечни патологий см. в учебном пособии по дисциплине)	Примеры патологий в строении компаний и в управленческих решениях следует давать со ссылкой на источники информации (статьи из журналов, интернет-ресурсы)
20	Проблема- тика со- временного управления	По данной теме студенты пишут небольшое эссе (1,5–2 страницы машинописного текста) на тему «Мои размышления по поводу отечественной модели управления» (отправной точкой для эссе служит материал последней главы учебного пособия и указатель имен выдающихся ученых и практиков в сфере управления)	В эссе должны получить отражение следующие три довода: 1) что из управленческого наследия нашей страны в прошлом точно останется в будущем и почему? 2) что из управленческого арсенала прошлого нашей страны может исчезнуть в будущем и почему? 3) что может быть интегрировано в нашу модель управления из зарубежных практик и почему?

## 2. ТЕСТЫ ПО ОСНОВНЫМ ТЕМАМ ДИСЦИПЛИНЫ

### Сущность понятий «управление» и «менеджмент»

**Т1.** Целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого, в теории управления называется...

- 1) комплексом
- 2) циклом
- 3) общностью
- 4) системой

**Т2.** В менеджменте подсистемы организации представляют собой отдельные \_\_\_\_\_ части, образующие систему в целом.

- 1) взаимосвязанные
- 2) специализированные
- 3) автономные
- 4) обособленные

**Т3.** В состав управляющей подсистемы организации входят...

- 1) элементы иерархии организации
- 2) производственная и экономическая подсистемы
- 3) социальная и экономическая подсистемы
- 4) руководители и органы управления

**T4.** Менеджер высшего звена должен, прежде всего, уметь...

- 1) видеть дело через документы и составлять стратегические планы
- 2) грамотно подбирать и обучать кадры
- 3) быть лично успешным и в критических ситуациях брать всю ответственность на себя
- 4) вести переговоры и совещания

**T5.** Согласно теории и практике менеджмента основную часть времени по видам деятельности руководители низового уровня заняты...

- 1) исполнительской работой
- 2) стратегическими решениями
- 3) оперативными решениями
- 4) тактическими решениями

**T6.** К основным задачам деятельности менеджера в организации относится задача...

- 1) поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний
- 2) добиться устранения конкурентов на рынке труда экономическими методами
- 3) организовать выпуск собственной продукции по минимальным ценам
- 4) осуществлять контроль за четким соблюдением режима рабочего дня

### **Управление и его принципы**

**T7.** Под принципами управления в теории менеджмента понимаются...

- 1) правила, нормы, предписания к действию
- 2) оптимизация времени выполнения работ
- 3) дробления основных функций управления
- 4) получение дополнительных конкурентных преимуществ на рынке

**T8.** Обратная связь в менеджменте – это...

- 1) обратное воздействие объекта на субъект управления
- 2) обратное воздействие субъекта на объект управления
- 3) звонок менеджера своему подчиненному
- 4) обязательный этап коммуникационного процесса

**T9.** Закон синергии в менеджменте подразумевает ...

- 1) прирост энергии организации, превышающий силу индивидуальных усилий работников
- 2) сокращение усилий специалистов по выполнению работ
- 3) интеграцию организаций для конкурентной борьбы
- 4) прирост затрат в результате совместной деятельности работников

**T10.** В менеджменте один из основных принципов управления по А. Файолю гласит: «Власть не отделима от...»

- 1) коррупции
- 2) администрации
- 3) участия в управлении
- 4) ответственности

**T11.** Делегирование полномочий в менеджменте – составной частью...

- 1) дезинтеграции
- 2) децентрализации
- 3) специализации
- 4) централизации

### **Эволюция науки управления и концепций менеджмента**

**T12.** К последователям Тейлора в истории менеджмента не относят...

- 1) Маслоу
- 2) Форда
- 3) Гантта
- 4) Гилбретов

**T13.** К представителям школы человеческих отношений можно отнести...

- 1) Файоля, Муни, Вебера, Урвика
- 2) Мейо, Ротлишберга, Маслоу, Макгрегора
- 3) Тейлора, Гантта, Гилбретов
- 4) фон Бергаланфи, Друкера

**T14.** Среди принципов школы научного управления отсутствует принцип ...

- 1) централизации
- 2) разделения труда
- 3) измерения труда
- 4) борьбы с рестрикционизмом (неполным использованием работниками своих физических и умственных способностей при выполнении служебных обязанностей)

**T15.** Согласно истории менеджмента «отцом» этой науки принято считать...

- 1) Ф. Тейлора
- 2) Э. Мэйо
- 3) Г. Эмерсона
- 4) А. Файоля

**T16.** В менеджменте классической школой управления часто называют...

- 1) административную и школу научного управления в единстве
- 2) школу научного управления
- 3) школу психологии и человеческих отношений
- 4) количественную школу управления

**T17.** У истоков школы теорий поведения стояли ...

- 1) А. Маслоу и Д. Макгрегор
- 2) А. Маслоу и У. Оучи

3) У. Оучи и Д. Макгрегор

4) Ч. Барнард и А. Маслоу

**T18.** В истории развития менеджмента содержание функций управления было сформулировано и описано...

1) административной школой управления

2) школой психологии и человеческих отношений

3) школой научного управления

4) количественной школой управления

**T19.** Файоль считается основоположником \_\_\_\_\_ подхода к управлению.

1) процессного

2) ситуационного

3) целевого

4) кибернетического

**T20.** Представители школы научного управления уделяли основное внимание проблеме...

1) роста производительности труда

2) оценки труда персонала

3) повышения управляемости персонала

4) объективности исследований экономических процессов

**T21.** По мнению сторонников школы человеческих отношений, производство не может достичь значительной эффективности, если...

1) оно не будет совершенствовать социальную организацию предприятия

2) оно не будет основано на специализации управленческого труда

3) в производстве не учитывать принципы научной организации труда

4) принятие управленческих решений не будет основано на использовании математических моделей

**T22.** Первая школа бизнеса была открыта в США по инициативе...

1) Джозефа Уортона

2) Элтона Мэйо

3) Генри Тауна

4) Мэри Паркер Фоллет

**T23.** Согласно теории менеджмента Ф. Тейлор боролся с рестрикционизмом (неполным использованием работниками своих физических и умственных способностей при выполнении служебных обязанностей) при помощи ...

1) индивидуализации труда

2) разъяснения рабочим их задач

3) снижения заработной платы

4) повышения заработной платы

**T24.** Более всего совпадает с позицией сторонников административной школы управления утверждение о том, что...

1) следует вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом

2) хронометрирование приводит к рационализации труда

3) человек – это социальное животное

4) к производным потребностям относится таковая в высшей справедливости

**T25.** Представители количественной школы рассматривали управление как:

- 1) логический процесс, который может быть описан математическим языком
- 2) процесс стандартизации ограниченного количества универсальных управленческих решений
- 3) действия руководителя в рамках универсальной математической модели организации, учитывающей взаимодействия «руководитель-подчиненный»
- 4) использование менеджером универсальной математической модели процесса принятия управленческого решения

**T26.** Основная идея системного подхода к управлению состоит в том, что:

- 1) любое решение или управленческое воздействие на организацию-систему имеет последствия для всей системы
- 2) любое управленческое решение должно быть направлено только на одну подсистему организации
- 3) последствия управленческого решения отражаются более чем на одной подсистеме организации
- 4) управленческое решение не может учитывать всех подсистем организации

### **Понятие организации**

**T27.** В менеджменте главным признаком организации является ...

- 1) наличие общей цели
- 2) обособленность
- 3) саморегулирование
- 4) организационная культура

**T28.** Прогнозирование, планирование, организация, мотивация, принятие решений и контроль с точки зрения теории менеджмента в совокупности представляют собой \_\_\_\_\_ менеджмента.

- 1) функции
- 2) принципы
- 3) задачи
- 4) работы

### **Внутренняя среда организации**

**T29.** Какая переменная организации не входит в «алмаз» Гарольда Левитта?

- 1) структура организации
- 2) культура организации
- 3) технология
- 4) индивиды (люди)

**T30.** Основными элементами внутренней среды организации не являются...

- 1) поставщики
- 2) люди
- 3) структуры

4) задачи

**Т31.** В менеджменте массовое производство, по взглядам Дж. Вудворд, применяется при изготовлении...

- 1) всех потребительских товаров
- 2) электроэнергии
- 3) опытных образцов
- 4) сельскохозяйственных товаров

### **Внешняя среда в управлении**

**Т32.** Согласно системному подходу к менеджменту, фактором прямого воздействия на организацию является(-ются)...

- 1) поставщики материалов, трудовых ресурсов и капитала
- 2) технология
- 3) политическая обстановка
- 4) социокультурные факторы

**Т33.** К составляющим внешней среды прямого воздействия организации не относятся...

- 1) кредиторы-поставщики
- 2) специалисты службы снабжения
- 3) конкуренты-лидеры
- 4) потенциальные потребители

**Т34.** Согласно системному подходу к менеджменту, климатические условия для организации...

- 1) являются фактором макросреды косвенного воздействия
- 2) являются фактором макросреды прямого воздействия
- 3) являются фактором микросреды
- 4) не являются фактором ни одной из сред организации

### **Командный эффект в организации, групповая динамика**

**Т35.** В менеджменте группа, созданная по воле руководства, называется ...

- 1) формальной
- 2) неформальной
- 3) профсоюзной
- 4) тотальной

**Т36.** В теории и практике менеджмента основной причиной вступления людей в неформальную группу является(ются) ...

- 1) принадлежность и защита
- 2) карьерные амбиции
- 3) желание контроля
- 4) желание власти

**Т37.** В менеджменте не бывает такого вида формальной группы как...

- 1) коллеги по отделу

- 2) команда руководителя
- 3) функциональная группа
- 4) производственная группа

**T38.** В управленческом деле к факторам, влияющим на эффективность деятельности группы, не относится ...

- 1) успешность некоторых членов группы
- 2) сопротивление переменам
- 3) психологический климат
- 4) размер группы

### **Власть, влияние лидерство**

**T39.** Административные методы управления известны как методы...

- 1) «кну́та»
- 2) «пря́ника»
- 3) мнения коллектива
- 4) убеждения

**T40.** В теории менеджмента власть, основанная на вознаграждении, заключается в том, что исполнитель верит, что влияющий...

- 1) имеет возможность удовлетворить потребность
- 2) имеет возможность наказывать
- 3) обладает специальными знаниями
- 4) имеет право отдавать приказания, а его долг им подчиняться

**T41.** В теориях лидерских качеств справедливым считается, что...

- 1) лидерами рождаются
- 2) лидерству можно научить
- 3) лидерские качества есть у каждого человека
- 4) лидерство зависит от поведения людей

**T42.** В концепции поведенческого лидерства справедливым считается, что...

- 1) лидерству можно научить
- 2) лидерами рождаются
- 3) главное – изучение лидерских качеств
- 4) лидерство зависит от поведения людей

**T43.** С точки зрения теории управления власть, при которой подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его насущную потребность – это...

- 1) власть, основанная на вознаграждении
- 2) законная власть
- 3) экспертная власть
- 4) эталонная власть

**T44.** При авторитарном управлении отношения строятся по типу ...

- 1) «выборный руководитель – подчиненный»
- 2) «лидер – последователь»
- 3) «хозяин – подчиненный»

4) «хозяин – раб»

**T45.** Чтобы иметь власть, основанную на вознаграждении, недостаточно располагать определенными ресурсами, также следует...

- 1) хорошо знать потребности подчиненных
- 2) иметь систему жесткого контроля
- 3) иметь дополнительные источники информации в коллективе
- 4) улучшать морально-психологический климат в коллективе

**T46.** Попечительский, заботливый стиль управления называется ...

- 1) патерналистским
- 2) авторитарным
- 3) гуманистическим
- 4) либеральным

**T47.** Деловыми качествами, относящимися к организаторским способностям руководителя, не являются(ются)...

- 1) знание и умение использовать формы морального поощрения
- 2) способность довести до подчиненного информацию
- 3) способность повести за собой подчиненных при решении задач управления
- 4) знания и умение работать по приказу

**T48.** С точки зрения теории менеджмента лидерство – это способность эффективно использовать все имеющиеся ...

- 1) ресурсы
- 2) источники власти
- 3) человеческие ресурсы
- 4) материальные ресурсы

**T49.** Набор поведенческих правил, соответствующих конкретной должности менеджера, в теории менеджмента обозначается термином...

- 1) «роль руководителя»
- 2) «навыки менеджера»
- 3) «полномочия менеджера»
- 4) «оперативное управление»

### **Конфликтность в менеджменте**

**T50.** Процесс столкновения противоположно направленных целей, интересов или взглядов субъектов взаимодействия обозначают термином ...

- 1) «конфликт»
- 2) «стресс»
- 3) «проблема»
- 4) «дискомфорт»

**T51.** В теории управления стремление конфликтующих сторон в усилении своих позиций посредством привлечения сильных сторонников для качественного расширения зоны конфликта определяется как \_\_\_\_\_ конфликта.

- 1) генерализация
- 2) односторонность мер разрешения

- 3) повышение уровня
- 4) отсутствие диагностики

**T52.** Продуктивный (конструктивный) конфликт в организации характеризуется как конфликт, нацеленный на...

- 1) снятие, разрешение конфликтной ситуации до прямого столкновения интересов
- 2) победу в конфликте
- 3) изменение точки зрения участников конфликта
- 4) решение задач управления

**T53.** По теории управления стратегия \_\_\_\_\_ при разрешении конфликтов основана на анализе основных причин конфликта и совместном поиске взаимоприемлемого решения.

- 1) интеграции
- 2) компромисса
- 3) смягчения
- 4) ухода

**T54.** С точки зрения теории и практики менеджмента переговоры с участием третьей стороны рекомендуются на фазе конфликта...

- 1) «соперничество»
- 2) «напряженность»
- 3) «агрессивные действия»
- 4) «агрессивные действия, которые приобрели необратимый характер»

**T55.** В теории менеджмента к разновидностям способов устранения конфликтов в организации не относятся ...

- 1) механические
- 2) структурные
- 3) межличностные
- 4) психологические

**T56.** Простое «разведение» сторон конфликта и разграничение областей их деятельности представляет собой \_\_\_\_\_ конфликта.

- 1) преждевременное замораживание
- 2) отсутствие диагностики
- 3) генерализацию
- 4) односторонность мер разрешения

**T57.** Компромисс как способ разрешения конфликта надо использовать в случае, когда...

- 1) причина конфликта носит временный характер и необходимо погасить эмоции его участников
- 2) важное значение имеет фактор популярности решения конфликтной ситуации
- 3) нет четкого анализа конфликтной ситуации и её причин
- 4) отсутствует механизм коллективного принятия решения по данной проблеме

**T58.** С точки зрения теории менеджмента менеджер в организации должен ...

- 1) править конфликтом

- 2) устранять конфликт
- 3) анализировать конфликт
- 4) разрешать конфликт

**Т59.** В менеджменте последствия конфликта для организации ...

- 1) иногда позитивны, иногда негативны
- 2) всегда негативны
- 3) всегда позитивны
- 4) не имеют определенной позитивной или негативной окраски

**Т60.** Метод устранения конфликта, где есть стремление кооперироваться с другими без стремления добиться своих целей в менеджменте называется...

- 1) «вхождение в положение другой стороны»
- 2) «компромисс»
- 3) «сотрудничество»
- 4) «уклонение»

**Т61.** Метод устранения конфликта, предполагающий поведение, которое умеренно учитывает интересы всех сторон в менеджменте называется...

- 1) «компромисс»
- 2) «сотрудничество»
- 3) «уклонение»
- 4) «вхождение в положение другой стороны»

### **Целеполагание, прогнозирование и планирование в менеджменте**

**Т62.** Что называют миссией организации?

- 1) утверждение, раскрывающее смысл существования организации, где видно отличие данной организации от ей подобных
- 2) заявление руководителя компании о главной цели организации, которую она должна реализовать в долгосрочной перспективе
- 3) описание всех видов деятельности организации, которые она будет реализовывать в долгосрочной перспективе
- 4) ни один ответ не верен

**Т63.** Суждение о состоянии объекта в определенный момент времени в будущем (альтернативных путях достижения этого состояния) называют...

- 1) прогнозом
- 2) целью
- 3) стратегией
- 4) миссией

**Т64.** Роль планирования как функции менеджмента состоит в стремлении...

- 1) учесть все внутренние и внешние факторы организации
- 2) устранить помехи и отклонения в деятельности организации
- 3) улучшить условия труда работников
- 4) знать реальные тенденции развития управляемого объекта

**Т66.** Детальные разработки для организации и её подразделений представляют собой \_\_\_\_\_ планы.

- 1) оперативные
- 2) стратегические
- 3) тактические
- 4) долгосрочные

**T67.** Директивное определение перечня и сроков действий, исходя из определенных целей, ресурсов, выделяемых для достижения этих целей, научно обоснованных нормативов расходования ресурсов, называют...

- 1) планом
- 2) бюджетом
- 3) отчетом
- 4) балансом

**T68.** Цель \_\_\_\_\_ планов – комплексное обоснование проблем организации в процессе развития и определение показателей её развития на перспективу.

- 1) стратегических
- 2) тактических
- 3) оперативных
- 4) функциональных

**T69.** К объектам планирования в организации не относятся...

- 1) квоты
- 2) финансы
- 3) кадры
- 4) маркетинг

**T70.** Производственные процессы по изготовлению и поставкам основных блоков и комплектующих изделия охватывает \_\_\_\_\_ планирование.

- 1) текущее
- 2) долгосрочное
- 3) календарное
- 4) перспективное

**T71.** Показатели, позволяющие судить о состоянии объекта планирования, могут быть...

- 1) количественными и качественными
- 2) коллегиальными и консультативными
- 3) целевыми и системными
- 4) формальными и неформальными

**T72.** Конкретные количественные показатели, в т.ч. распределение ресурсов, сведения о сбыте, производстве и источниках финансирования, отражаются в \_\_\_\_\_ планах организации.

- 1) тактических
- 2) стратегических
- 3) контурных
- 4) долгосрочных

**T73.** Процесс, одной из основных составляющих которого является определение миссии, целей организации, называется...

- 1) детализацией целей

- 2) планированием
- 3) управлением
- 4) прогнозированием

**T74.** Результат процесса планирования как функции менеджмента – ...

- 1) план
- 2) отчёт
- 3) контроль
- 4) организационная структура

**T75.** Решение о целях перспективного развития объекта управления, определяющее общую цель, политику, миссию фирмы – это:

- 1) директива
- 2) приказ
- 3) распоряжение
- 4) указание

### **Организационные отношения в менеджменте**

**T76.** В управлении при проектировании оргструктуры первична(-ны)...

- 1) функции
- 2) сама структура
- 3) тип структуры
- 4) отрасль деятельности

**T77.** В менеджменте комплекс горизонтальных и вертикальных связей и системы полномочий, которые объединяют работников в совместном труде для достижения поставленных целей, составляет сущность...

- 1) организационной структуры
- 2) мотивационной системы
- 3) интегрированной системы
- 4) информационной системы

**T78.** Функция управления, направленная на формирование структуры организации и обеспечение всем необходимым для её нормальной работы, называется термином...

- 1) «организация»
- 2) «мотивация»
- 3) «планирование»
- 4) «контроль»

**T79.** Содержание организации как функции менеджмента состоит в ...

- 1) установлении постоянных и временных взаимоотношений между подразделениями
- 2) определении оптимального использования возможностей предприятия
- 3) определении перспективных и текущих целей предприятия
- 4) ликвидации отклонений от заданного режима функционирования объекта управления

**T80.** К основными факторами формирования дивизиональной структуры управления не относится...

- 1) технология производства товаров и услуг
- 2) географические факторы
- 3) виды товаров и услуг, производимых организацией
- 4) группы потребителей продукции организации

**T81.** Основными факторами формирования продуктовой организационной структуры являются...

- 1) географические регионы деятельности организации
- 2) виды товаров и услуг, производимых организацией
- 3) производственные и хозяйственные функции в организации
- 4) группы покупателей продукции организации

**T82.** В менеджменте к адаптивным организационным структурам управления относится \_\_\_\_\_ организационная структура.

- 1) матричная
- 2) линейная
- 3) линейно-функциональная
- 4) продуктовая

**T83.** В практике управления полномочия бывают...

- 1) структурными
- 2) линейно-штабными
- 3) линейными
- 4) функционально-штабными

**T84.** Какой из постулатов концепции всеобщего управления качеством (TQM) используется и в концепции партисипативного управления?

- 1) особое внимание уделяется клиенту
- 2) необходимо непрерывное совершенствование организации
- 3) необходимо обеспечить достаточную точность измерений
- 4) необходимо передать полномочия работникам

### **Мотивация деятельности в менеджменте**

**T85.** В менеджменте мотивация относится к функциям...

- 1) всех звеньев управления
- 2) среднего звена управления
- 3) нижнего звена управления
- 4) персонала

**T86.** Внутренний побудитель активности, нужда в чем-либо – это ...

- 1) мотив
- 2) интерес
- 3) побуждение
- 4) мотивация

**T87.** К материально-неденежным методам стимулирования труда персонала, действующим на российских предприятиях, относятся выделение путевок в санатории, детские лагеря, компенсация транспортных расходов, а также ...

- 1) льготные цены в столовой
- 2) присвоение различных званий
- 3) доска почета
- 4) дорогостоящее обучение для руководителей в соответствии с индивидуальными контрактами

**T88.** Теории мотивации в менеджменте подразделяются на две категории:...

- 1) организационные и процессуальные
- 2) системные и процессуальные
- 3) содержательные и процессуальные
- 4) сущностные и формальные

**T89.** В теории мотивации критериальная база человека складывается из ...

- 1) расположений, ценностей, верований, принципов
- 2) восприятий, стереотипов
- 3) поведения, характера
- 4) целей, усилий, активности

**T90.** В менеджменте теории мотивации используются для выявления и группировки \_\_\_\_\_ деятельности.

- 1) мотивов
- 2) потребностей
- 3) желаний
- 4) ожиданий

**T91.** В менеджменте содержательные теории мотивации основаны на идентификации ...

- 1) потребностей
- 2) восприятия
- 3) познания
- 4) поведения

**T92.** Теории содержания мотивации объясняют ...

- 1) как человек делает свой выбор в той или иной ситуации
- 2) что инициирует деятельность человека изнутри
- 3) возможность для человека более широкого взаимодействия с другими
- 4) путь достижения цели

**T93.** Социологический подход к понятию мотивации гласит о том, что ...

- 1) ценности и обычаи отдельного общества определяют действия людей в этом обществе
- 2) все действия людей зависят от физиологических потребностей
- 3) ключ к истинным причинам поступков человека – подсознание
- 4) нужно изучать конкретные поступки человека

**T94.** Автором двухфакторной модели мотивации является ...

- 1) Ф. Герцберг
- 2) А. Маслоу

3) М. Вебер

4) В. Врум

**T95.** К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы ...

1) объединения

2) подчинения

3) безопасности

4) приобретения

**T96.** В менеджменте автором мотивационной теории ожидания является ...

1) Врум

2) Портер-Лоулер

3) Маслоу

4) Герцберг

**T97.** К. Альдерфер поделил потребности человека на потребности...

1) существования, связи (родственности) и роста

2) мотивирующие и гигиенические

3) физиологические, безопасности, принадлежности, самоуважения

4) компетентности, достижений, принадлежности к группе, власти

**T98.** В менеджменте наиболее мотивирующими для работников в соответствии с двухфакторной моделью Ф. Герцберга являются факторы ...

1) мотивации

2) гигиенические

3) существования

4) родственности

**T99.** В менеджменте среди потребностей в теории мотивации Д. Макклеланда отсутствует потребность в (во)...

1) безопасности

2) власти

3) успехе

4) причастности

**T100.** Поддерживающими факторами по теории мотивации Ф. Герцберга, являются...

1) гигиенические факторы

2) содержательные факторы

3) материальное стимулирование

4) продвижение по службе

### **Контроль и регулирование в менеджменте**

**T101.** В менеджменте под деятельностью в области контроля понимают...

1) процесс определения отклонений результатов от запланированных величин

2) формулирование целей и миссии организации

3) формирование системы планов организации

4) разработка организационной структуры

**T102.** Содержание управленческой функции \_\_\_\_\_ заключается в сборе, обработке и анализе информации о состоянии контролируемого объекта, процесса, деятельности.

- 1) контроля
- 2) учета
- 3) координации
- 4) планирования

**T103.** Функция \_\_\_\_\_ необходима для достижения поставленных целей путем сопоставления фактически достигнутых и прогнозируемых результатов, позволяет получить информацию, необходимую для внесения корректив в деятельность предприятия.

- 1) контроля
- 2) учета
- 3) координации
- 4) планирования

**T104.** Функциями \_\_\_\_\_ являются построение стратегического и оперативного планирования, системы внутреннего учета и информационно-аналитической поддержки управления по различным направлениям.

- 1) контроллинга
- 2) контроля
- 3) учета
- 4) координации

**T105.** К внешнему контролю деятельности хозяйствующего субъекта не относят ...

- 1) контроль производственного процесса и контроль качества
- 2) контроль нелегитимного характера
- 3) контроль со стороны государственных органов
- 4) контроль судебного характера

**T106.** К функции контроля в теории менеджмента не относится ...

- 1) учет
- 2) нормативы и стандарты
- 3) обратная связь
- 4) организационное распорядительство

**T107.** Контроль как общая функция менеджмента не может быть...

- 1) неформальным
- 2) текущим
- 3) предварительным
- 4) заключительным

**T108.** В менеджменте \_\_\_\_\_ контроль имеет место, когда исполнитель остается в неведении результатов контроля своей деятельности.

- 1) односторонний
- 2) скрытый
- 3) внешний
- 4) формальный

**T109.** Установление стандартов минимально допустимого уровня качества – это элемент реализации \_\_\_\_\_ контроля в управлении.

- 1) предварительного
- 2) текущего
- 3) заключительного
- 4) тотального

**T110.** Установление обратной связи с управляемой подсистемой в ходе работы – это элемент реализации \_\_\_\_\_ контроля.

- 1) текущего
- 2) предварительного
- 3) заключительного
- 4) тотального

### **Коммуникации в управлении**

**T111.** В менеджменте на \_\_\_\_\_ уровне рассмотрения информационного сообщения для выявления полезности информации изучают все элементы информационного обмена.

- 1) прагматическом
- 2) семантическом
- 3) синтаксическом
- 4) грамматическом

**T112.** С точки зрения теории менеджмента в процессе коммуникации большее воздействие на объект коммуникации оказывает использование \_\_\_\_\_ коммуникационных каналов.

- 1) невербальных
- 2) вербальных
- 3) устных
- 4) письменных

**T113.** В теории управления кодирование сообщения – это ...

- 1) преобразование идеи в символы, совместимые с каналом передачи
- 2) выбор канала передачи сообщения
- 3) преобразование идеи в слова
- 4) первый этап коммуникационного процесса

**T114.** В менеджменте каналами информации в организации не являются...

- 1) глобальные информационные сети
- 2) приказы, распоряжения, дирекции
- 3) неформальные коммуникации
- 4) информация между подразделениями организации

**T115.** Информация, поступающая без использования речевых и письменных знаков, лежит в основе \_\_\_\_\_ коммуникации.

- 1) невербальной
- 2) вербальной
- 3) открытой

4) закрытой

**T116.** Лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее её, называется термином ...

1) «отправитель информации»

2) «получатель информации»

3) «менеджер»

4) «специалист»

**T117.** Коммуникации между двумя отделами одного уровня являются ...

1) горизонтальными

2) внешними

3) внутренними

4) вертикальными

**T118.** Коммуникации между руководителями одного уровня являются ...

1) горизонтальными

2) внешними

3) внутренними

4) вертикальными

**T119.** В менеджменте \_\_\_\_\_ коммуникационные каналы присущи человеку и обеспечивают передачу информации на вербальном и невербальном уровнях.

1) естественные

2) неформальные

3) искусственные

4) приобретенные

**T120.** Обратная связь в процессе коммуникации необходима для ...

1) повышения эффективности коммуникационного процесса

2) мониторинга точки зрения получателя информации

3) анализа меры доверия между отправителем и получателем информации

4) завершения коммуникационного процесса

**T121.** Основными элементами коммуникационного процесса являются...

1) отправитель сообщение, канал, получатель

2) внешняя среда, отправитель, сообщение, получатель

3) организация, отправитель, сообщение, получатель

4) отправитель, невербальная информация, канал, получатель

**T122.** В менеджменте двусторонний коммуникативный процесс состоит из этапов: рождение идеи; кодирование; передача; получение, а затем ...

1) декодирование

2) принятие

3) использование

4) обратная связь

### **Сущность процесса принятия управленческих решений**

**T123.** Под управленческим решением понимают...

- 1) обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-либо действия, связанные с достижением целей фирмы, либо воздержаться от них
- 2) вид управленческой деятельности, с помощью которого управляющая система воздействует на объект управления
- 3) процесс определения отклонений результатов и действий людей от запланированных величин
- 4) деятельность руководства по активизации работников и побуждение их эффективно трудиться для выполнения запланированных целей

**T124.** Понятие «проблема» в менеджменте можно трактовать как...

- 1) ситуацию, когда цели не достигнуты
- 2) дефект системы управления
- 3) особый вид управленческой деятельности
- 4) способ воздействия управляющей системы на объект управления

**T125.** Под разработкой управленческого решения подразумевается...

- 1) формирование перечня альтернатив
- 2) формирование критерия выбора единственной альтернативы
- 3) описание проблемной ситуации
- 4) выбор единственной альтернативы из числа возможных

**T126.** Минимальное количество выявленных альтернатив действий для появления необходимости в принятии решения – это \_\_\_\_\_ альтернативы.

- 1) две
- 2) одна
- 3) четыре и более
- 4) ни одной

**T127.** Метод \_\_\_\_\_ в разработке управленческого решения основан на ряде кратких выступлений группы специалистов для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия.

- 1) симпозиума
- 2) деловых переговоров
- 3) Дельфи
- 4) ключевых вопросов

**T128.** Обмен мнениями по вопросу в соответствии с более или менее определенными правилами процедуры и привлечением всех её участников в методологии принятия управленческого решения называется методом...

- 1) дискуссий
- 2) симпозиума
- 3) инверсии
- 4) телефонных переговоров

**T129.** Если эффект от принятого управленческого решения организация получает в течении длительного периода времени (более 1 года), то для оценки его эффективности следует применять метод ...

- 1) дисконтирования
- 2) минимумов
- 3) максимумов

4) экстраполяции

**T130.** В управлении с наибольшим риском связано решение \_\_\_\_\_ проблем.

1) нестандартных

2) стандартных

3) хорошо структурированных

4) слабо структурированных

**T131.** Сущность понятия «эффективность управленческого решения» заключается в ...

1) отношении полученного результата от принятого решения к затратам на его реализацию

2) произведении стоимости реализации решения на время его исполнения

3) сумме затрат на реализацию решения и затрат на его разработку

4) разнице прибыли от реализации решения и затрат на его реализацию

**T132.** Чтобы управленческое решение считалось \_\_\_\_\_, оно должно приниматься лицом, имеющим на это законное основание.

1) правомочным

2) обоснованным

3) конкретным

4) непротиворечивым

**T133.** В менеджменте \_\_\_\_\_ управленческие решения приблизительно намечают схему действий подчиненных и дают им свободу в выборе методов достижения целей.

1) контурные

2) структурированные

3) алгоритмические

4) разрешающие

**T134.** В процессе управления \_\_\_\_\_ управленческого решения проявляется в необходимости учета совокупности факторов и условий, достоверности, полноты и своевременности информации, связанных с его разработкой.

1) обоснованность

2) качество

3) эффективность

4) непротиворечивость

**T135.** Подход к оценке эффективности управленческого решения в организации предопределяется \_\_\_\_\_ управленческой деятельности.

1) целями

2) субъектами

3) уровнями

4) показателями

### **Понятие организационной культуры**

**T136.** Основными чертами \_\_\_\_\_ менеджмента являются пожизненная занятость, влияние стажа на оклады и зарплату и организация профсоюзов.

- 1) японского
- 2) американского
- 3) европейского
- 4) российского

**T137.** Менеджмент \_\_\_\_\_ предполагает, что эффективность работы руководителя определяется на базе личного достижения поставленных целей.

- 1) американский
- 2) японский
- 3) российский
- 4) азиатский

**T138.** В теории менеджмента под культурой высокого контекста понимается культура, в которой основная цель коммуникаций состоит в ...

- 1) создании социальных взаимоотношений
- 2) обмену фактами и информацией
- 3) недопущении конфликтов
- 4) построении правильных отношений между менеджером и подчиненными

**T139.** В менеджменте корпоративная культура основана на ...

- 1) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях
- 2) общепринятых в обществе нормах поведения
- 3) правилах, определяемых руководством организации
- 4) кодексе корпоративной этики

### **Управление изменениями в организации**

**T140.** Совокупность стадий, что проходит организация в период существования, называется \_\_\_\_\_ организации.

- 1) сезонностью
- 2) развитием
- 3) жизненным циклом
- 4) периодичностью

**T141.** По опыту консультантов-практиков, время работы над 2–3 сценариями развития организации занимает не менее:

- 1) 2 недель
- 2) месяца
- 3) 2-х месяцев
- 4) года

**T142.** Характерной чертой обучающейся организации не является:

- 1) прочная, адаптивная культура
- 2) неформальное, децентрализованное принятие решений
- 3) узкоспециализированные задачи
- 4) открытость информации, горизонтальные коммуникации, личный контакт

**T143.** Обучающиеся организации в своей деятельности ориентируются на:

- 1) укрепление границ с другими компаниями
- 2) устранение границ с другими компаниями

- 3) укрепление границ других компаний
- 4) устранение границ других компаний

**T144.** Три этапа процесса изменений в организациях, включают, по К. Левину:

- 1) «размораживание», «движение», «замораживание»
- 2) «движение», «развертывание», «замораживание»
- 3) «размораживание», «движение», «развертывание»
- 4) «размораживание», «развертывание», «замораживание»

### **Перспективы развития управления в мире и России**

**T145.** Важный принцип использования ресурсов Интернет в менеджменте:

- 1) широкий диапазон видов представления информации
- 2) секретность информации
- 3) высокая стоимость информационных ресурсов
- 4) масштабный поиск возможных управленческих проблем

**T146.** К основным тенденциям современного развития мировой торговли с точки зрения международного менеджмента следует отнести...

- 1) отсутствие крупных игроков на рынке
- 2) максимальную выгоду торговли необработанными видами сырья
- 3) возрастающую роль транснациональных корпораций
- 4) сокращение на рынке доли принципиально новых товаров

**T147.** Особенности отечественной модели управления проявляются:

- 1) в постоянной ориентации во всем на зарубежные образцы
- 2) в приоритете права в государственном управлении и бизнесе
- 3) в низкой производительности труда, обусловленной суровым климатом
- 4) в двойственном (неэффективность-эффективность) характере и ментальности народа, обусловленных суровым климатом и необходимостью частой защиты от нападения внешних врагов

**T148.** Для отечественного управления характерно ...

- 1) иметь один стандарт поведения
- 2) иметь два стандарта поведения
- 3) иметь несколько стандартов поведения
- 4) не иметь стандартов поведения

**T149** Современное российское управление неэффективно из-за:

- 1) необходимости решать разноплановые проблемы
- 2) низкого качества управленческих кадров, коррупции в экономике, избыточной численности чиновников
- 3) большого числа и сложности решаемых проблем
- 4) большого числа управленцев в стране

**T150.** Тенденции развития управленческой мысли в мире сегодня проявляются:

- 1) в усилении «технократизма» на более высокой технической базе
- 2) в усилении внимания к организационной культуре
- 3) в усилении международной конкуренции в открытой экономике
- 4) во всем вышеперечисленном

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

По дисциплине «Управление (руководство) организацией» студенты выполняют курсовую работу. Она представляет собой самостоятельное поисковое исследование. При написании работы важно поработать с научным аппаратом исследования. Для этого, во-первых, следует определиться с интересной для самого студента темой, обосновать её актуальность и сформулировать проблему, затем, во-вторых, определить объект и предмет исследования.

В дальнейшем (после предварительного изучения информации по теме) студенту следует уточнить цель и задачи работы и перейти к подбору необходимой литературы (включая нормативные правовые акты, монографии, статьи и т.д.), после этого сделать обзор состояния проблемы, раскрывая при этом смысл основных понятий, фигурирующих в работе, а также методов решения проблемы. На следующих шагах исследования студенту необходимо обосновать свою позицию по поводу обсуждаемых вопросов, сформулировать (выработать) рекомендации и сделать выводы в соответствии с поставленными задачами.

#### **Примерная тематика курсовых работ** (окончательный выбор остается за студентом)

1. Борьба за рост производительности труда в СССР.
2. Мероприятия, направленные на рост производительности труда: от социалистического соревнования и «великих починов» до наших дней.
3. Божественные пропорции в сфере управления и вознаграждения.
4. Тайм-менеджмент: от П. Керженцева через систему А. Любищева до современных разработок Г. Архангельского.
5. Самоуправление: из глубин истории до современных саморегулируемых организаций.
6. Решение проблем управления в современной России (начиная с 1991 г.).
7. Русско-советско-российская интеллигенция в управленческом аспекте.
8. От научной организации труда (НОТ) до Learn («бережливого производства»).
9. Работы Центрального института труда (ЦИТ) в СССР и их влияние на современный менеджмент (от А. Гастева и П. Керженцева до...).
10. Предвидение и прогнозирование в деятельности организаций.
11. Профсоюзы: история, современное состояние, сравнительный анализ работы профсоюзов Востока и Запада.
12. Контрольная функция в управлении.
13. Конструирование работоспособных организаций на базе соционических подходов (на базе соционики).
14. Проблема самоорганизация в современных организациях.
15. Идеалы и ценности в управлении: от национальной идеи до корпоративных ценностей.

16. Русская модель управления: учет ментальности россиян в управлении
17. Менеджмент в сказочных персонажах
18. Восприятие и роль восприятия в управлении
19. Российская (русская) модель управления через юмористику.
20. Функции управления в сказках, баснях, притчах.
21. Строительство карьеры на японских предприятиях.
22. Пожизненный найм в Японии и возможности для предприятий России.
23. Столыпинские реформы: сто лет спустя.
24. Американский менеджмент и его особенности.
25. Европейский менеджмент и его особенности.
26. Японский менеджмент и его особенности.
27. Современный российский менеджмент и его особенности.
28. Развитие управления в России.
29. Перспективы менеджмента: возможное и вероятное.
30. Механизм управления и его разработка.
31. Отличительные особенности централизованного и децентрализованного управления (преимущества и недостатки).
32. Каналы влияния внешних факторов на систему управления.
33. Мотивационные системы и модели в повышении эффективности управления персоналом.
34. Внутренние и внешние факторы, влияющие на стиль управления.
35. Личностные характеристики менеджера, влияющие на принятие управленческого решения.
36. Отличительные особенности стандартного и нестандартного принятия управленческого решения.
37. Качества менеджеров: эволюция и современные подходы.
38. Методы контроля, применяемые на практике в управлении.
39. Выбор оргструктур управления в производственных подразделениях (обоснование необходимости и оптимальности оргструктуры).
40. Модели управления на практике в России и за рубежом: эволюционные процессы и этапы их развития.
41. Демократический стиль управления и методы делегирования полномочий.
42. Мотивационные модели управления: разработка и социально-экономическая эффективность.
43. Методы устранения возникших конфликтов: как управлять конфликтом?
44. Коммуникация в управлении и её эффективность.
45. Формальные и неформальные организации: влияние на эффективность системы управления.
46. Миссия современной организации: функции, предназначение, структура.
47. Методы стратегического анализа и их применение на практике.
48. Менеджмент как наука и искусство: проблемы интеграции.
49. Причины конфликтов в организациях и роль менеджера в их разрешении.

50. Формирование российского менеджмента: основные этапы, проблемы и особенности.
51. Менеджер и предприниматель: общее и особенное.
52. Эволюция научной мысли в области менеджмента.
53. Матричная структура управления и её использование в рыночных условиях.
54. Современные подходы к управлению (инкрементальный, виртуальный, синергетический и др.) в менеджменте.
55. Принципы менеджмента: их возникновение и проблемы их практической реализации.
56. Цели менеджмента и проблема их интеграции.
57. Функциональное разделение управленческого труда: причины и характеристика основных функций.
58. Целевое управление предприятием: достоинства и недостатки.
59. Функции организации и функции менеджмента: соотношение и взаимосвязь.
60. Организационная функция как центральная комплексная функция менеджмента.
61. Экономические методы менеджмента и их использование в условиях нехватки ресурсов.
62. Эффективность труда менеджера и пути ее повышения.
63. Методы административно-правового воздействия на подчиненных: достоинства, недостатки и пределы использования.
64. Личность менеджера: структура качеств и способы усиления положительных и нейтрализации отрицательных качеств менеджера.
65. Неформальная структура организации и её влияние на производственные процессы.
66. Программно-целевое управление организацией.
67. Гибкие организационные структуры и их возможности в условиях быстрого изменения окружающей среды.
68. Современная организация труда менеджера.
69. Этика и этикет менеджера.
70. Сравнительный анализ линейной и дивизиональной структур управления.
71. Управление с позиции ситуационного менеджмента.
72. Издержки в использовании рабочего времени менеджера: причины, способы устранения.
73. Профессионализация менеджера и способы ее ускорения с применением активных методов обучения.
74. Основные направления совершенствования структур управления.
75. Профессиограмма менеджера, её назначение и технология разработки.
76. Сравнительный анализ функциональной и адаптивных организационных структур управления.
77. Бюрократизм как субкультура управления: возможность ослабления его негативного воздействия на организацию и её коллектив.

78. Развитие гуманистической школы менеджмента в современных условиях.
79. План-график менеджера: его назначение и процедура разработки.
80. Бюджет рабочего времени менеджера и причины его нерациональности
81. Американский и японский менеджмент: сравнительная характеристика.
82. Управление как вид человеческой деятельности.
83. Внутрифирменная система информации: задачи, функции, организационная структура.
84. Мотивация труда работников как важнейший фактор эффективного управления в условиях рынка.
85. Особенности организации управления на российских предприятиях.
86. Особенности современных российских коммуникаций в бизнесе.
87. Создание информационной системы (базы) для эффективного управления предприятием.
88. Стратегия и организационная структура предприятия.
89. Управление конкурентоспособностью предприятия и пути её повышения.
90. Система управление нововведениями на современном предприятии: основные проблемы и подходы.

Написание курсовой работы (как любая научно-исследовательская деятельность) предполагает прохождение шести этапов:

- 1) определение проблемы, предмета и объекта исследования;
- 2) изучение литературы по проблеме, уточнение основных понятий, предварительное описание предмета исследования и окончательное название работы;
- 3) формулировка цели, задач и гипотезы исследования;
- 4) выбор методов исследования;
- 5) сбор фактического материала;
- 6) обработка результатов исследования и их интерпретация.

Курсовая работа обычно содержит введение, 2–3 главы, заключение и библиографический список использованных в работе источников информации.

Во введении работы формулируется актуальность темы, объект и предмет исследования, цель работы и её задачи, кратко отображается теоретическая разработанность проблемы.

Сделаем ряд пояснений по ключевым моментам этой части работы.

**Актуальность темы курсовой работы.** Актуальность темы исследования – это обязательная часть введения к курсовой работе. Если тема работы не актуальна, её освещение не имеет смысла, и такая работа не будет зачтена. Поэтому студент должен обосновать, почему тема исследования важна в данный момент времени для решения данной проблемы.

Объем обоснования актуальности не должен быть слишком развернутым; для курсовой работы достаточно половины страницы. Также обоснование не должно быть слишком кратким: проверяющий работу должен убедиться, что исследование действительно актуально и может принести пользу.

Поясним, как правильно раскрывать актуальность темы курсовой работы.

Во-первых, не надо начинать издалека. Необходимо отметить, что тема (либо её определенные аспекты) недостаточно или совсем не изучены и объяснить, почему. Обычно причиной оказывается развитие науки и техники, появление новых методов исследования, накопление новых сведений, а так же то, что в уже осуществленных исследованиях есть недостатки.

Во вторых, можно описать практическую значимость работы, т.е. кому и как могут понадобиться результаты исследования. Тема работы может иметь практическое значение, например, для жизни государства или его социально-экономического развития.

Актуальность темы должна, прежде всего, отражать её важность, перспективность и своевременность выполнения. Приведем примеры описания актуальности темы курсовой работы (табл. 2). Для того, чтобы студент «мыслил глобально, но действовал локально», примеры приведены нами здесь и далее не из менеджмента, а шире – из разных сфер (психологии, юриспруденции).

Таблица 2

Примеры описания актуальности курсовой работы

№	Пример	Содержание описания актуальности
1	Отражающий недостаточную изученность проблемы или явления	Актуальность данной курсовой работы обусловлена тем, что в современной эргономике накоплен значительный материал о человеке как о главном звене системы «человек-машина-среда». Этот материал надо осмыслить, структурировать, обобщить и представить как совокупность знаний об эргатических системах. Одной из первых наук, занимающихся изучением и систематизацией эргономических знаний, стала эргономическая антропология. Она является объединением комплексных и системных морфо-психологических исследований, в рамках эргономики проведенных на границе психологии и антропологии
2	Показывающий возможность решения определенной практической задачи	За последние годы в России значительно выросло число преступлений и число сотрудников ОВД, погибших при исполнении служебного долга. В результате возрастают требования общества по принятию мер по борьбе с преступностью. Это определяет необходимость поиска эффективных способов обучения личного состава для повышения уровня боевой, физической и психологической подготовки. Проблема неоднократно упоминалась на совещаниях Коллегии МВД, а на встрече Министра внутренних дел в преподавателями учебных заведений МВД было прямо сказано, что выпускники данных учебных заведений имеют слабую физическую и психологическую подготовку и не всегда способны дать отпор криминальной среде. Научно обоснованная концепция могла бы описать перспективы усовершенствования психологической подготовки сотрудников ОВД, однако такая концепция в МВД на сегодняшний день не существует

На этапе изучения литературы по проблеме и уточнения основных понятий исследователь часто сталкивается с проблемой неопределенности или противоречивости имеющихся в литературе понятий. В этом случае трудно сравнивать результаты разных исследований, если в них неоднозначно употребляются одни и те же понятия. Для нейтрализации этого факта исследователь должен изу-

читать литературу по данной проблеме, чтобы быть в курсе полемики, которая ведется в литературе относительно интересующих его понятий и теорий. Если однозначность в определении понятий не удалась, приходится принять одну из возможных точек зрения и обязательно оговорить это в работе.

Работа с литературой должна начинаться ещё в процессе выбора темы. После согласования с преподавателем – научным руководителем темы и плана работы она приобретает важнейшее значение. Студент, как правило, подбирает требуемую литературу самостоятельно. Роль научного руководителя заключается в основном в рекомендациях и советах по отбору источников.

При работе с литературой в первую очередь изучается специальная научная литература, а затем периодические издания. При наличии нескольких изданий по определенной проблеме целесообразно избрать более позднее издание, отражающее окончательно сложившуюся точку зрения. Широта и полнота изучения источников и литературы, умение выделить главное, сопоставление и анализ различных фактических и статистических данных – это важнейший показатель качества исследований студента и навыков работы с литературой.

Изучение литературы начинают с поисков соответствующих источников в библиотечных каталогах и просмотра библиографии прочитанных книг. Выходные данные литературных источников по теме исследования можно записывать и составлять из них картотеку, что позволит легко составить перечень используемой литературы в дальнейшем. В настоящее время исходный поиск источников информации облегчен за счет использования в среде Интернет ряда поисковых систем.

Наиболее информативные литературные источники по теме исследования следует законспектировать (распределить в электронные файлы и папки), при этом чрезвычайно важно отметить собственные мысли и идеи, возникающие при предварительном просмотре, а затем – прочтении литературы. На основании конспектов и выписок из прочитанной литературы осуществляют аналитическое описание предмета исследования. Обычно его делают в хронологической последовательности литературных источников, это фиксирует развитие представлений об изучаемой проблеме. Обзор литературы заканчивается выводами о том, что известно науке по данной теме, что является спорным, что составляет сферу научных интересов студента. Сделанный обзор, по сути, представляет черновой вариант первой главы работы.

**Объект исследования** – это то, что изучается. Объектами исследования могут быть люди, группы людей, организации, физические объекты, психические феномены и т.п., т.е. это то место объектной области, где находится изучаемая проблема. Объект исследования можно определить и как определенную совокупность свойств и отношений, существующую независимо от исследователя, но он обратил на неё внимание и подверг изучению. В объекте исследования, таким образом, наблюдается единство объективного и субъективного.

**Предмет исследования** (научного поиска) – это конкретная особенность, факт, явление, рассмотрение и изучение которых необходимо для решения проблемы исследования. Это наиболее значимые стороны, особенности объекта,

обозначенные исследователем и подлежащие непосредственному изучению. Понятие предмета исследования конкретнее объекта по своему содержанию. Это один из его аспектов, взгляд на объект с определенной стороны.

Предмет исследования выбирается, формируется исследователем на некоторой объективной основе, исходя из гипотетической концепции, которая складывается в голове исследователя и имеет определенную теоретическую базу.

Выбор предмета исследования предполагает установление границ поиска, предположение о наиболее существенных связях и отношениях, допущение о возможном вычленении и объединении их в одну систему. Предмет изучения позволяет контролировать отбор эмпирического материала для анализа, помогает исследователю избежать перегрузки несущественными данными.

Предмет исследования – это всегда размышление о проблеме, которую надо решить. Предмет изучения как бы «сжимает проблему по предмету». В нём в концентрированном виде заключено не только направление поиска, но и важнейшие задачи, возможности их решения соответствующими методами с привлечением определенных средств (табл. 3).

Таблица 3

Примеры описания объектов и предметов исследования

№	Пример объекта	Пример предмета
1	Межличностное общение	Роль и функции визуальных знаков внешнего облика в общении
2	Люди с алкогольной и наркотической зависимостью	Психологическая структура, количественные и качественные особенности настойчивости у людей с алкогольной и наркотической зависимостью
3	Студенты 2 курса спецотделения факультета психологии МГУ (получающие второе высшее образование)	Психологические особенности сознательной смены профессии

**Цель исследования** – это то, что мы хотим получить при проведении исследования, некоторый образ будущего (см. примеры в табл. 4).

Это решение изучать вопрос, что составляет проблему исследования, уточненную в процессе анализа соответствующей литературы. Известно, что лишь качественный анализ литературы дает возможность сформулировать цель и гипотезу исследования.

Таблица 4

Примеры описания целей исследования

№	Формулировка цели
1	Анализ причин и закономерностей сознательной смены профессии как феномена профессионального развития
2	Выявление особенностей решения диагностических задач практическим психологом
3	Анализ психологических особенностей и структуры настойчивости у людей с алкогольной и наркотической зависимостью

**Гипотеза** – это логически обоснованное предположение о структуре изучаемого предмета, о характере и сущности связей между изучаемыми явлениями и факторами, их обуславливающими (детерминирующими). Гипотеза определяет главное направление поисков и исследования, является основным методологическим инструментом, организующим весь процесс исследования.

Формулирование гипотезы исследования – задача сложная, требующая настойчивой работы. Отсутствие гипотезы характеризует отсутствие проблемы или крайнюю нечеткость её формулировки.

При формулировке гипотезы рекомендуется соблюдать следующие условия: 1) гипотеза не должна содержать понятий, которые не уточнены; 2) она должна быть проверяема при помощи имеющихся методик.

В результате проверки гипотезу доказывают или опровергают. Проверить гипотезу – значит проверить те следствия, которые логически из неё вытекают. Предположение, сформулированное в гипотезе, носит вероятностный характер; это означает, что сделанное предположение справедливо лишь с определенной долей вероятности. В ходе исследования необходимо доказать достоверность вероятностного предположения.

**Задачи исследования.** Задачи исследования конкретизируют цель и служат для проверки гипотезы. Задач выдвигается столько, сколько необходимо для проверки гипотезы (табл. 5).

Таблица 5

Пример формулировки гипотезы и задач

Гипотеза	Для проверки гипотезы надо решить следующие задачи:
Эффективность решения психодиагностических задач в значительной мере определяется выбором стратегии диагностического мышления психологов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На основе теоретического изучения психолого-педагогической литературы выявить основные характеристики диагностического поиска и сформулировать принципы моделирования психодиагностических задач.</li> <li>2. Построить психодиагностические задачи, моделирующие трудности обучения.</li> <li>3. Разработать лабораторную методику исследования процесса решения диагностических задач, воспроизводящую логику постановки психологического диагноза в реальных условиях.</li> <li>4. Провести экспериментальное исследование особенностей решения диагностических задач практическими психологами и учителями</li> </ol>

**Проблема исследования.** Проблема – неизученные или слабоизученные особенности, уровни, взаимосвязи каких-либо явлений, представляющих интерес для науки и практики, в вопрос, на который надо найти ответ, требующий определенных практических и теоретических действий.

Проблему часто отождествляют с вопросом. Каждая проблема – это вопрос, но не каждый вопрос – это проблема. Проблема – это вопрос на границе известного и неизвестного. Поэтому поставить проблему – значит выйти на эту границу. Проблема возникает тогда, когда старое знание показало свою несостоятельность, а новое ещё не приняло развернутой формы. В связи с этим на-

учная проблема – это противоречивая ситуация, требующая разрешения (см. примеры в табл.6).

Таблица 6

Примеры описания проблем исследования

№	Пример
1	Проблема взаимосвязи проявлений эмоциональной сферы личности с уровнем развития креативности остается одной из сложных, неоднозначно решенных и противоречивых проблем в современной психологической науке
2	Проблема восприятия субъектом пространственного мира может ставиться в различных аспектах с опорой на разные исходные принципы. Необходимо оговорить эти различия с тем, чтобы прояснить постановку проблемы, принятую в нашей работе... Проблема описания единиц и способов регуляции пространственного восприятия...
3	Проблема объяснения оптических иллюзий при визуальной оценке и сравнении расстояний между краями предметов

**Выбор методов исследования в курсовой работе.** Для проверки гипотезы (или гипотез) подбирают методы, адекватные задачам исследования.

**Метод** означает «путь», переводится с древнегреческого как «путь познания», представляя шагов (действий), нацеленных на решение задачи, достижение определённой цели. Совокупность методов принято называть **подходом**.

**Научный метод** – это совокупность способов получения новых знаний в рамках любой науки. Он включает в себя способы исследования феноменов, систематизацию, корректировку новых и полученных ранее знаний.

Есть два вида научных методов: 1) теоретические (абстрагирование, выдвижение гипотез, индукция и дедукция, идеализация, моделирование, формализация, рефлексия, классификация выявление закономерностей и др.); 2) эмпирические (наблюдение, измерение, анкетирование, эксперимент и др). Опираясь на них, исследователь продвигается от системы неуверенных знаний (гипотез) к системе проверенных знаний – закономерностей. Таким образом, любая теория представляет систему разноуровневых знаний – от неуверенных до уверенных.

Перечислим наиболее популярные методы в алфавитном порядке (табл. 7).

Таблица 7

Методы исследования

№	Метод	Сущность и комментарий
1	2	3
1	Анализ	Термин происходит от греч. и означает «разложение, расчленение». Это метод, характеризующийся выделением и изучением отдельных частей объектов исследования. Это самый популярный метод исследования
2	Аналогия или традукция	Термин происходит от греч., означает «пропорция, соответствие, соразмерность» – сходство предметов, явлений, процессов, величин, а также познание путём сравнения. Изучается сходство (различие) по ряду признаков предмета исследования и его аналога. На основании характеристик аналога и сходства с предметом исследования делается вывод о наличии тех же характеристик у исследуемого предмета. Аналогия – традуктивное умозаключение. Традукция, от лат. traductio – «перемещение» – вид опосредованного

1	2	3
		умозаключения, где посылки и вывод являются суждениями одинаковой степени общности. По характеру посылок и вывода традукция может быть 3 типов: 1) заключение от единичного к единичному; 2) заключение от частного к частному; 3) заключение от общего к общему
3	Дедукция	Происходит от лат. deductio – «выведение» – метод мышления, следствием которого является логический вывод, где частное заключение выводится из общего. Цепь рассуждений, где звенья связаны между собой логическими выводами. Началом дедукции являются аксиомы или просто гипотезы, имеющие характер общих утверждений («общее»), а концом – следствия из посылок, теоремы («частное»). Если посылки дедукции истинны, то истинны и её следствия. Дедукция – основное средство доказательства
4	Индукция	Происходит от лат. inductio – «выведение, наведение». Метод, обратный дедукции (движение – от частного к общему)
5	Классификация	Идет от лат. classis – разряд и facere – делать). Это упорядочение вещей, явлений, разделение их на разновидности согласно каким-либо важным признакам. Метод основан на группировке объектов по присущим им признакам. Часто используется в гуманитарных дисциплинах
6	Моделирование	Создание модели исследуемого предмета, имитирующей оригинал. При исследовании модели делается вывод об исследуемом объекте
7	Наблюдение	Метод познания, основанный на восприятии происходящих явлений
8	Обобщение	Форма приращения знания путём мысленного перехода от частного к общему в некоторой модели мира, что обычно соответствует и переходу на более высокую ступень абстракции
9	Прогнозирование	Выводы основываются на умозаключениях о тенденциях в развитии предмета исследования
10	Синтез	Происходит от греч. и означает «соединение, складывание, связывание». Синтез есть способ собрать целое из функциональных частей, он антипод анализа – способа разобрать целое на функциональные части. Это соединение исследуемых свойств и признаков предмета исследования в целое
11	Эксперимент	Практический метод исследования предмета с вытекающими из него заключениями

Успех исследования повышается при сочетании различных методов, что позволяет раскрыть различные стороны изучаемого явления и обеспечить взаимопроверку объективности получаемых результатов.

**Сбор фактического материала.** Прежде чем осуществлять сбор необходимой информации, нужно наметить направления поиска информации. В условиях эксплуатации современных поисковых систем (Yandex, Google) студентам важно правильно сформулировать поисковые запросы.

После пробного поиска источников в Интернете надо оценить правильность поисковых запросов, а в случае неудачи («вылавливается» совсем не та информация, что ожидали) – корректировать их. Безусловно, важно использовать при работе над исследованием ресурсы библиотеки университета (а также ЧОУНБ – областной публичной библиотеки) и не пренебрегать советами работников

библиотек, если поиски нужной литературы оказались безуспешными. Изучение многих (даже противоречивых) фактов, добытых из различных источников, их сопоставление и анализ позволяет выявить основные тенденции развития исследуемого явления, его логические взаимосвязи. Приводимые факты и цифровой материал должны быть достоверны.

В работе студенту необходимо выявить и изложить основные тенденции изучаемых процессов, подкрепить их наиболее типичными примерами и цифровыми расчетами, а также обосновать применяемые методы исследования и выбрать наиболее эффективные методы математического анализа.

**Обработка результатов исследования и их интерпретация.** На этом этапе проводят обработку собранных материалов, пользуясь существующими в данной области науки методами (статистический анализ, графическое, математическое и иное моделирование и др.). Полученные данные группируют, представляя в виде таблиц, графиков и диаграмм.

Теоретическая интерпретация является – самый ответственный шаг в деятельности исследователя. Для этого надо иметь хорошую теоретическую подготовку по теме. Для этого рекомендуется регулярно обращаться к соответствующим разделам базового учебного пособия и к дополнительной литературе. Именно на этом этапе исследователь вновь возвращается к гипотезе, выясняет степень её подтверждения или не подтверждения.

Полный анализ полученных результатов позволяет сформулировать практические рекомендации по данной проблеме. Систематизация, анализ и обработка фактического материала предлагают широкое использование в курсовой работе таблиц, диаграмм, графиков, схем, которые не только содействуют наглядности приводимого на страницах работы материала, но и убедительно раскрывают суть исследуемых явлений.

Сбор и обработка фактического материала – самый трудоемкий этап в подготовке курсовых работ, поэтому этот этап должен быть под особым вниманием студента и научного руководителя. В целях ускорения обработки и систематизации фактического материала рекомендуется широко использовать современную вычислительную технику с соответствующими статистическими программами (например, Excel, SPSS, STATISTICA и др.). На этом заканчивается само исследование и начинается его оформление.

**Написание выводов и заключения по работе.** Есть хорошая пословица: «Умный начинает к конца, дурак кончает вначале». Из неё следует, что наброски (эскизы) выводов студенту необходимо формировать во время постановки цели, прописывания гипотезы и задач исследования. В ходе исследования важно держать их в голове, формируя в «теле» разделов работы моменты обоснования и доказательства этих выводов. При обнаружении отклонений и уточнений надо вносить коррективы в формируемые выводы.

По сути, в выводах сосредоточивается **новизна исследования**. По поводу различия новизны в науке и искусстве очень точно высказался Ю.М. Лотман, сказав однажды: «Новое в науке – это ожидаемое, новое в искусстве – это неожиданное».

#### 4. О ПРИЗНАКАХ НОВИЗНЫ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЙ<sup>1</sup>

Нами для данного раздела рекомендаций специально взята публикация, посвященная проблеме оценки научной новизны гораздо более серьезных исследований, нежели курсовые работы, а именно – диссертационных работ. Её автор отмечает, что вместо характеристики сути научного приращения часто описывается то, что, по мнению автора, можно отнести к новым результатам. Иначе говоря, формулы новизны в диссертациях фактически этой новизны не раскрывают, не обосновывается и оригинальность позиции автора, её отличие от известных ранее результатов других исследователей.

В ходе экспертизы технических решений в патентных ведомствах, например, в Роспатенте, путем анализа заявленных признаков **проводится четкая граница между известными и отличительными признаками**, с тем, чтобы правильно оценить и защитить объем авторских прав, вытекающих из предложений претендента на эти права. Аналогичная процедура происходит при экспертизе диссертационного исследования, где претендент на ученую степень в отдельно выделяемом разделе характеризует научную новизну выдвигаемых положений. Затем члены диссертационного совета (после голосования за присуждение ученой степени) рассматривают предложения соискателя и проводят при утверждении заключения по диссертации окончательную экспертизу на новизну проекта заключения, подготовленного экспертами из членов совета.

В экономико-управленческих работах часто выдвигаются три типа предложений: **модели (механизмы), методики (технологии) и концепции**. Каждое из них может быть охарактеризовано определенными признаками новизны.

Как показывает анализ формул новизны защищенных диссертаций в области экономики, в их числе соискатели указывают либо цели, либо новый положительный эффект, в то время как нужно было охарактеризовать признак или признаки, обеспечившие достижение этих целей и положительного эффекта. Например, в разделе научной новизны работы соискатель выдвигает в качестве нового следующее построение: «Модифицирована концепция экономической флуктуации и разработана модель развития регионального хозяйственного комплекса по бифуркационному потенциалу, учитывающая структурную неравномерность регионального развития, потенциал и скорость изменений воспроизводственных пропорций».

Здесь в одной фразе задействовано сразу два типа предложений: **концепция и модель**. Недостаток построения новой формулы состоит прежде всего в том, что не представлены новые признаки ни концепции, ни модели, отличающие их от известных. Вместо этого дана реклама в виде характеристики (обозначения) положительного эффекта, «учитывающая структурную неравномерность регионального развития, потенциал и скорость изменений воспроизводственных

---

<sup>1</sup> Извлечение из статьи: Белоусов, В. О признаках новизны результатов экономических диссертаций / В. Белоусов // Экономист. – 2006. – №6. – С. 83–88.

пропорций». Но уместнее было бы видеть новые признаки, которые позволяют учитывать неравномерность, потенциал и скорость. В диссертации предложена новая методика индикативного управления, обеспечивающая устойчивое региональное развитие. В этой формуле есть название объекта, выдвигаемого на защиту (методика), есть характеристика (обозначение) положительного эффекта («обеспечивает развитие»), но отсутствуют отличительные, новые признаки, с помощью которых и достигается искомый положительный эффект, т.е. какие конкретно новые действия обеспечивают устойчивое региональное развитие.

В диссертации на тему «Становление и регулирование структуры национальной экономики России: концептуальные и методологические аспекты» приведена следующая формула новизны: «обоснована дифференциация политики секторного регулирования в рамках реальной рыночной сферы». В этой формуле делается рекламное заявление, что «обоснована дифференциация политики», но не раскрывается, в чем состоят конкретно это обоснование и сама дифференциация и чем она отличается от уже имеющихся подходов, т. е. новизна авторского вклада не раскрывается. Далее в качестве нового вклада автора пишется: «Раскрыты принципы формирования и финансирования секторных инвестиционных программ с государственным участием». Вряд ли не были известны ранее и не раскрывались принципы формирования с государственным участием. Из приведенной формулы неясно, что было неизвестно до появления диссертации, что конкретно раскрыл автор, какие отличительные признаки им внесены и какой положительный эффект они обеспечивают. Выходит, что соискатель претендует на авторство раскрытия всех принципов формирования с государственным участием.

По работе на тему «Методология выявления резервов экономического развития и формирование внутренних инвестиционных ресурсов предприятия» предлагаются следующие формулы новизны: «концепции, механизмы и технологии выявления резервов и формирования внутренних инвестиционных ресурсов предприятия», «сформулирована экономическая категория резерва экономического развития». Исследователю неясно, какие отличительные признаки характеризуют авторскую концепцию, какие разработаны механизмы и чем они отличаются от известных, что нового внесено в технологии, чем от известных отличается формулировка категории «резервы экономического развития».

Рассмотрим признаки обозначенных выше экономических решений (модель, методика, концепция) и приведем примеры построения формул новизны.

**Модель (механизм, структура).** Ее характеризуют следующие признаки (в отдельности или в сочетании).

**Блоки и их элементы,** из которых состоит модель (механизм). Эта группа признаков самая важная, так как без них невозможно представить себе модель. Чем больше в объекте принципиально новых блоков и их элементов, тем больше предпосылок для выявления существенной новизны. Например, предложена модель технопаркового развития системы инновационного обеспечения регионального аграрного образования и информационно-консультационного сельскохозяйственного сервиса, отличающаяся введением механизма саморазвития,

позволяющего функционировать, прогрессивно развиваться в условиях недостаточности или отсутствия бюджетного или аналогичного внешнего финансирования. Здесь в качестве нового вклада в известную модель вводится новый блок (элемент) – механизм саморазвития, который и позволяет обеспечить новый положительный эффект – прогрессивно развиваться в условиях недостаточности бюджетного финансирования.

Другой пример: разработана модель урожайности зерновых и зернобобовых культур, в качестве отличительной особенности которой является введение в ее состав природно-климатических факторов. В этой формуле новизны в известную модель вводится новый элемент, при этом положительный эффект не показывается (обозначен должен быть в диссертации).

**Взаимосвязь (взаиморасположение) блоков и элементов модели (механизма).** Эти признаки позволяют получить представление о конструктивной схеме модели, поскольку перечисление блоков и деталей – это лишь набор элементов, из которых состоит объект, выносимый на защиту в качестве нового. Отражая связи между элементами, можно воссоздать предлагаемый в диссертации механизм точно так же, как из набора отдельных строительных деталей путем подбора определенных взаимосвязей создается то или иное сооружение. Связи могут быть известными и новыми. Новизна их при новом положительном эффекте способствует констатации новизны предложения. Например, в одной из работ, предлагается следующая формула: разработана экономико-математическая модель рынка труда, отличающаяся динамизацией нелинейной зависимости между показателями, характеризующими уровень безработицы и заработной платы за счет включения в нее параметров эластичности, что позволило рассмотреть поведенческие свойства рынка труда в зависимости от складывающейся экономической ситуации. В данной формуле новизны известная модель обременена связью – динамизация за счет включения параметров эластичности. Здесь построение спорное. С одной стороны, признак методики (способа) – динамизация. С другой – динамизация обеспечена включением параметров эластичности - либо связью, либо особенностью исполнения модели. Новый положительный эффект от такого построения модели – определение поведенческого свойства рынка.

**Особенности исполнения блоков и элементов.** Можно встретить модели (механизмы) с одинаковыми блоками и элементами. Тем не менее, их не всегда можно назвать идентичными, поскольку они могут иметь свои конструктивные особенности. В экономических диссертациях чаще всего есть намеки на какие то особенности исполнения без их раскрытия в заявляемой на предмет признания новизны формуле. В то время как раскрытие особенностей конструктивного исполнения предложенной авторской модели может являться признаком новизны. Например, в одной из формул новизны предложена модель модификации 18 разрядной тарифной сетки, отличительная особенность которой состоит в расширении диапазона тарифного коэффициента до 6,3. В данном построении формулы новизны модели заявляется в качестве новой особенность построения модели тарифной сетки – расширен диапазон тарифного коэффициента до 6,3.

**Соотношение размеров блоков и элементов.** Необычное значение, либо соотношение размеров, объемов, обеспечивающее новый положительный эффект, может быть предметом новизны. Например, в одной из диссертаций предложена модель самоокупаемого выставочного комплекса, отличительная особенность которого состоит в том, что минимальный размер реализуемой клиентам площади выставочных услуг не может быть менее 1 тыс. м<sup>2</sup>. В приведенной формуле дается нижняя граница коммерческой площади выставочного комплекса. Положительный эффект такого ограничения состоит в том, что 1000 тыс. м<sup>2</sup> – это точка безубыточности выставочного комплекса.

**Применение по новому назначению.** Известные механизмы, модели могут найти новое применение, не вытекающее из своего широко известного первоначального назначения. Например, в одной из диссертаций заявляются на новизну модель определения стратегических конкурентных преимуществ сельской территории, отличительная особенность которых в применении расширенного SWOT-анализа. По мнению заявителя, в известных моделях формирования стратегических конкурентных преимуществ сельской территории не было известно применение SWOT-анализа. Второй пример. Одна из формул предлагает модель прогнозирования уровня кредитоспособности потенциальных заемщиков, отличающаяся реализацией аппарата нейронных сетей. Здесь можно полагать, что применение аппарата нейронных сетей было известно для других целей, по прямому назначению. Диссертационный совет посчитал, что применение аппарата нейронных сетей произошло по новому назначению, которое не вытекает из прежнего способа применения.

**Методика.** В отличие от модели (устройства, структуры) методика является способом осуществления каких-либо действий, **являя** собой некий технологический процесс, характеризуемый следующими новыми признаками.

**Действия, операции,** из которых состоит методика. Соискатель может ввести в известную методику новые операции, обеспечивающие положительный эффект, либо предложить новую совокупность операций. Например, в формуле новизны диссертации автор пишет – «предложена методика регулирования инвестиционной деятельности на автомобильном транспорте, отличительная особенность которой состоит во введении рейтинговой оценки, позволяющей инвестировать предприятия, способствующие социально-экономическому развитию региона». Здесь известная методика дополнена новым технологическим приемом – введена рейтинговая оценка. Новый положительный эффект этого нововведения состоит в возможности принятия более качественных инвестиционных решений. Пример: предложена методика расчета резервов повышения эффективности производства зерна, отличающаяся введением комплексного, поэтапного экономического анализа, учитывающего особенности производства. В данном примере построения формулы новизны суть предлагаемой методики во введении нового действия – комплексного анализа. Новый положительный эффект нововведения – в возможности учета отраслевых особенностей.

**Последовательность действий.** Последовательность действий часто определяет функциональность методического процесса, ибо изменение последова-

тельности действий может повлечь за собой новый положительный эффект. Например, в одной из работ предложена методика распределения стимулирующей части фонда финансовой поддержки, отличительная особенность которой в том, что сначала осуществляется математический прием выбора быстродействующих алгоритмов при дискредитации допустимого множества, затем осуществляется фильтрация дискретизированного множества и обеспечение эффективного, по Парето, и устойчивого, по Нэшу, оптимального решения, направленного на повышение уровня бюджетной обеспеченности муниципальных образований. Заявленная соискателем новизна методики в том, что сначала осуществляется один технологический прием (выбор быстродействующих алгоритмов), затем другой (**фильтрация**).

**Режим проведения действий, операций.** В методике могут быть заданы условия, режимы осуществления действий, которые являются новыми и обеспечивающими достижение заявляемых целей и положительного эффекта. Пример: предлагается формула модели свеклосеменоводческого хозяйства, отличающаяся 15%-ным насыщением севооборота свекловичных культур. Здесь в качестве нового заявляется режим осуществления действий – 15%-ное насыщение севооборота.

**Материалы, вещества, условия, механизмы, инструменты и приспособления, участвующие в технологическом процессе.** Примером здесь может служить формула, в которой заявляется методика усиления материальной базы учебного заведения, отличительной особенностью которой является создание экономических и организационных условий для размещения на территории образовательного учреждения сервисных центров, лабораторий и других маркетинговых структур, обеспечивающих постоянное присутствие в образовательном пространстве современного оборудования и технологий. Или предложена методика регионального бюджета для стратегического планирования, отличительной особенностью которой является использование инструмента имитационного моделирования.

**Концепция.** Признаки концепции схожи с признаками методики, но обладают большей абстрактностью. Они могут характеризовать отказ от одних взглядов и поворот к иной точке зрения. Например, в одной из работ новизна сформулирована так: «Разработаны методологические основы и концепция развития инфраструктуры инновационной поддержки аграрного образования. В отличие от традиционных подходов указанную инфраструктуру предлагается формировать не вокруг производств или на базе производственных структур, как это делается сейчас, а вокруг университетов». Здесь в качестве нового заявляется отказ от традиционного взгляда и поворот к новому, на базе которого будут формироваться иные структурные построения. Далее, развитие известных либо формулирование новых, пионерных взглядов. Например, в одной из работ новая концепция сформулирована следующим образом: «Развиты теоретические положения о сущности и содержании исследуемой категории «устойчивость развития региона» на основе использования воспроизводственного подхода, новизна которой состоит в теоретическом обосновании необходимо-

сти и возможности обеспечения определенных параметров всех воспроизводственных пропорций для обеспечения устойчивого развития регионального хозяйственного комплекса». В этой формуле, с одной стороны, указываются режимы проведения действий «обеспечения определенных параметров всех воспроизводственных пропорций», с другой – не раскрывается новизна предложения автора. Ибо следовало бы указать, что или какие действия понимаются под термином «определенные параметры»: кем и как они определены. В предлагаемом изложении содержится лишь намек, что есть некие новые признаки. Слова **«особенный», «специальный», «оригинальный»** не следует вводить в формулу новизны. Целесообразно раскрыть, в чем состоят эти особенности, на чем базируется заявленная специальность, оригинальность. Пример: разработана концепция развития экономического потенциала, описывающая задачи и цели развития, отличие которой в базировании на использовании тенденций эволюционирования организации во внешней среде как основы для создания предпосылок для стабильного функционирования промышленного предприятия за счет его адаптивного развития. В формуле новизны известные признаки формулируются до слова «отличие», а новые – после него.

В экономических работах наряду с типовыми встречаются формулы новизны следующих объектов авторской защиты: **классификации, критерии оценок, оценки, понятия, группировки, принципы, категории, показатели, обоснования, факторы, особенности, тенденции, подходы, уточнения сущности или содержания, меры и другие.**

Формулы новизны всех этих объектов также базируются на изложенных признаках и принципах характеристики новизны. Главный принцип – не декларировать о внесении чего-то нового (классификация, принципы, тенденции), а показать конкретно, что нового внесено в классификацию, какие выявлены новые принципы и тенденции. Приведем примеры формулирования новизны. Определены сущность и раскрыто новое содержание категории «инновация», которое в отличие от известных толкует ее как обеспечивающее создание конкурентных преимуществ техническое, организационно-управленческое или социальное решение проблемы, а также категории «инновационное обеспечение» как совокупности проводимых в практику прогрессивных инноваций, обеспечивающих конкурентоспособное социальное и кадровое развитие территории. В данной формуле новизны показывается неизвестное в литературе уточнение сущности известной экономической категории – решение, обеспечивающее создание конкурентных преимуществ.

Пример, где заявляется новый подход: сформулированы основные направления современной стратегии организации социального развития сельских муниципальных образований, в которой в отличие от традиционных взята ориентация на повышение качества жизни населения через развитие научного, информационного и инновационного потенциалов, предпринимательства, эффективного социально-экономического планирования, обеспечивающих за счет имеющихся внутренних ресурсов приток на территорию средств, достаточных для реализации социальных программ. Данная формула новизны указывает на

отказ от традиционного взгляда на способ решения проблемы и поворот иной ориентации (концепции) при разработке стратегии социально-экономического развития – ориентация на повышение качества жизни населения.

Ещё один пример: разработан методический подход к формированию стратегии развития экономического потенциала предприятия, отличительная черта которого состоит в проведении диагностики и обосновании приоритетности на основе метода нечеткого моделирования. Здесь соискатель уточняет методику формирования стратегии, дополняя её новыми, на его взгляд, действиями – диагностикой на основе метода нечеткого моделирования. Данная формула новизны характерна для методики (способа), признаки новизны которой показаны выше.

## **5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ АКТИВНЫХ И ИНТЕРАКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ**

В современном образовании получили распространение три формы взаимодействия преподавателя и студентов, их для наглядности можно представить следующими схемами (рис. 1–3).

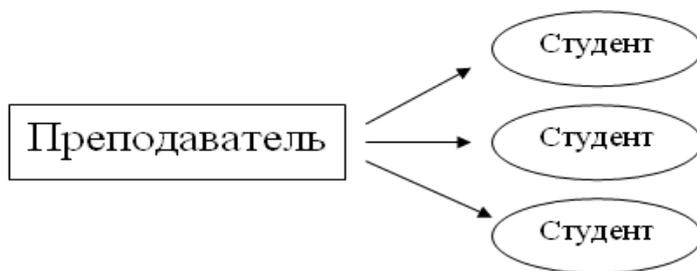


Рис. 1. Пассивный метод

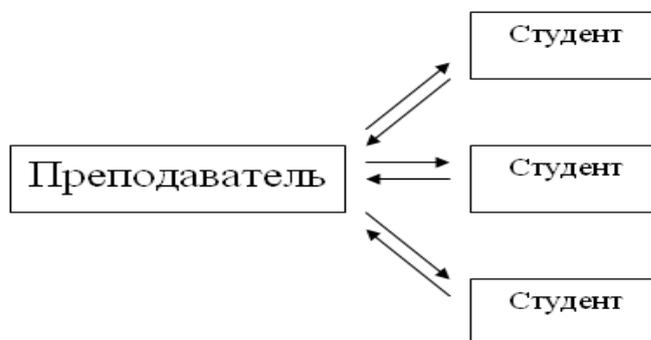


Рис. 2. Активный метод

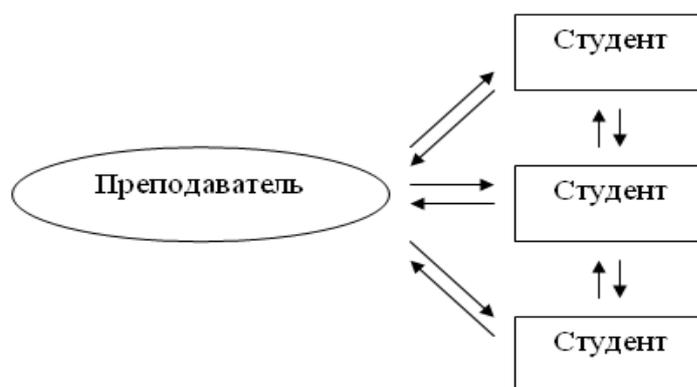


Рис.3. Интерактивный метод

Для решения учебно-воспитательных задач чаще всего используются следующие **интерактивные формы**: 1) **круглый стол** (дискуссия, дебаты); 2) **мозговой штурм** (брейнсторминг, мозговая атака, «конференция идей»); 3) **деловые и ролевые игры**; 4) **case-study** (анализ конкретных ситуаций, ситуационный анализ); 5) **мастер класс** и др. Существуют и другие виды интерактивного обучения (методики «Займи позицию», «Дерево решений», «ПОПС-формула», тренинги, сократический диалог, групповое обсуждение, интерактивная экскурсия, видеоконференция, фокус-группа и др.), которые можно использовать в процессе обучения студентов.

### 5.1. Обоснование выбора методов обучения для интенсификации освоения дисциплины на основе учета её особенностей

Особенностями изучаемой дисциплины «Управление (руководство) организацией» являются:

- 1) чрезвычайная обширность и разнородность (обилие) информации;
- 2) дискуссионный характер многих понятий и концепций, при этом ряд достижений школ управления (западного и восточного менеджмента) «не работают» в полной мере в России – ведь у нас другой менталитет и нет в полной мере развитых институтов рыночной экономики;
- 3) необходимость получения студентами ряда практических навыков управления непосредственно в рамках существующего учебного процесса;
- 4) запуск у студентов процесса самообучения и самообразования (для формирования исследовательского стиля обучения).

Именно эти особенности дисциплины обуславливают выбор для достижения цели – **освоения студентами дисциплины** – наиболее адекватных методов обучения, в т.ч. активных и интерактивных.

Ранее нами раскрыта тематика **системы домашних заданий**, ориентированной на организацию непрерывной работы всех студентов (без исключения) по дисциплине. Она ориентирована на создание устойчивой обратной связи «студент – преподаватель» и тотального контроля пороговых знаний.

Далее (в указаниях к выполнению курсовой работы) нами приведены материалы в помощь шагам студентов на пути формирования важнейшего для них как будущих специалистов **исследовательского стиля** обучения.

Достижению цели обучения по дисциплине может способствовать активное применение средств народной мудрости (сказок, пословиц) – носителей архетипов коллективного бессознательного. Нами в ходе обучения основам управленческого дела в качестве интерактивного метода используется **метод кейс-стади**, причем он осуществляется на проверенной временем основе – **на уникальной базе пословиц русского народа**<sup>2</sup>.

Известно, что метод ситуационного обучения предназначен для обучения по тем дисциплинам, где истина плюралистична (табл. 8). Задача преподавания здесь отклоняется от классической схемы и ориентирована на получение многих истин. Акцент образования переносится не на овладение готовым знанием, а на его выработку. Третьим результатом применения метода являются не только знания, но и навыки профессиональной деятельности.

Таблица 8

### Характеристика кейсов

Вид	Назначение	Сфера применения
Практический	Отражает реальные жизненные ситуации. Функция – служить «действующей» моделью ситуации	Тренинг обучаемых, закрепление знаний, навыков и умений поведения (принятия решений)
Обучающий	Отражает типовые ситуации, с которыми придется столкнуться специалисту в процессе профессиональной деятельности. Ориентирован на решение искусственных учебно-воспитательных задач, «собранных» на базе наиболее правдивых жизненных деталей. Функция – формировать подходы к пониманию конкретных фрагментов общества, видению в них типичного и способности анализировать ситуации посредством применения аналогии	Профессиональное обучение (например, типовой курс менеджмента)
Исследовательский	Служит моделью для получения нового знания о ситуации и поведения в ней. Функция – обучение навыкам научного исследования посредством применения метода моделирования	Система повышения квалификации и переподготовки профессионалов

Конструирование кейса – дело непростое: надо обеспечить глубину и философичность (родовой характер) примеров, учесть отечественную ментальность и др. Согласно Ю.П. Сурмину<sup>3</sup>, источником кейсов должна быть сама жизнь.

<sup>2</sup> Лихолетов, В.В. Возможность использования пословиц в качестве учебных ситуаций в обучении / В.В. Лихолетов // Вестник ЮУрГУ. Сер. «Образование, здравоохранение, физическая культура». – 2007. – Вып. 11. – № 6 (78). – С. 69–73.

<sup>3</sup> Ситуационный анализ или Анатомия кейс-метода / Под ред. Ю.П. Сурмина. – Киев: Центр инноваций и развития, 2002. – 286 с.

Возможность использования в качестве кейсов систем пословиц обусловлена тем, что они – уникальные совершенные лингвистические конструкты, содержащие не только психо-эмоционально окрашенные сведения, учитывающие менталитет и нравственные ценности народа, но и социально выверенную информацию о приемах разрешения противоречий (законах развития систем)<sup>4</sup>.

При отборе и конструировании кейсов важно, чтобы потенциал знаний, заложенный в них, был обращен в будущее. С этих позиций истории успеха известных компаний – лишь россыпь единичных, а потому статичных фактов, которые для «оживления» нуждаются (согласно философскому восхождению «единичное – особенное – всеобщее») в «сгущении» общих черт для выделения особенного, для того, чтобы затем двигаться к выявлению всеобщего.

В пословицах эта титаническая работа уже проведена народом. По мнению исследователей языка, пословицы «...вторгаются во все области человеческого бытия, людских надежд, помыслов, оценок ближних – родных, соседей, властей, больших и маленьких начальников, общественных порядков, учреждений, законов, суда, чаемой и реальной справедливости, житейских обычаев, течения жизни, души человека, его здоровья, нрава, характера, причин и следствий его разнообразных действий»<sup>5</sup>.

За обширность и глубину смыслов Н.В. Гоголь назвал пословицы «стоглазым Аргусом», что перекликается со словом «многоочитый» в языке средневековых книжников. Простота пословиц обманчива. При помощи пословицы говорящий характеризует, оценивает то, о чем непосредственно в ней не говорится. Пословица служит аналогией, приводит свой прямой смысл в связи с другим предметом. Вследствие этого пословица обретает многозначность, каждое слово в ней живет по закону смысловых ассоциаций. Особое сплетение текста, контекста и подтекста пословиц обеспечивает множество смыслов – прямых и переносных. Это вызвано особыми свойствами языка. Ведь, по Ю.М. Лотману, «язык – это код плюс его история. Такое понимание коммуникации таит в себе фундаментальные выводы. Передача информации внутри «структуры без памяти» действительно гарантирует высокую степень идентичности. Если мы представим себе передающего и принимающего с одинаковыми кодами и полностью лишенными памяти, то понимание между ними будет идеальным, но **ценность передаваемой информации минимальной**... Идеально одинаковые передающий и принимающий хорошо будут понимать друг друга, **но им не о чем будет говорить**. Идеалом такой информации... **окажется передача команд**»<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Активное использование форм народной мудрости в процессах профессионального обучения способно повысить не только его эмоциональный, но и методологический уровень (см.: Лихолетов В.В. Управленческая гуманитарология или роль пословицы в образовании // Народное образование. – 2002. – № 5. – С.111–113).

<sup>5</sup> Русские пословицы и поговорки / Под ред. В.П. Аникина. – М.: Художественная литература, 1988. – С.3.

<sup>6</sup> Лотман, Ю.М. Культура и взрыв / Ю.М. Лотман. – М.: Гнозис; Изд. Группа «Прогресс», 1992. – С. 13.

Приложения пословицы к многим жизненным ситуациям в совокупности и составляет то, что именуется её настоящим смыслом. Любая пословица – диалектическое единство единичного и множественного, практически в каждой из них реализован ансамбль способов разрешения противоречий. Поэтому лингвисты говорят о трудностях их классификации и отмечают, что многозначность делает пословицы трудными для толкования. Но все «недостатки» пословиц (обусловленные их происхождением) оборачиваются массой их достоинств для обучения будущему. Сочетая единство противоположностей (свернутость в словах и развернутость смыслов, ситуационность и универсальность, локальность и системность, ретроспективность и проспективность, «учет» ментальности народа и «диалога культур» и др.), **банк пословиц представляет идеальный конструктор**, на базе которого могут быть сгенерированы системы кейсов любой дидактической и семантической сложности.

Покажем, как «работает» на практике метод разбора кейса-пословицы.

Возьмем известную пословицу, например: «Волка ноги кормят». Конфликтующей парой элементов здесь являются объекты «волк» и «ноги» (волка). Тип конфликта (нежелательного эффекта) описывается как избыточное полезное действие «ног» (волка), как активного объекта, который «кормит объект «волк». Восстановим, исходя из совершенного действия – «кормления волка», уже разрешенное (отраженное в пословице) противоречие относительно объекта «ноги» (волка). Получаем первую половину противоречия: «ноги, кормящие волка». Вторую половину достраиваем с точностью до противоположного свойства: «ноги, кормимые волком». После восстановления противоречия ведем диагностику способов разрешения противоречия, «реализованного» в пословице. Для наглядности рассуждения проведём ниже в таблице 9.

Таблица 9

Способ разрешения противоречия	Формулировка способа разрешения противоречия	Итог диагностики
Разделением в пространстве	В одном месте – «ноги, кормящие волка», в другом – «ноги, кормимые волком».	–
Разделением во времени	В одно время «ноги кормят волка», в другое – оказываются «ногами, кормимыми волком».	–
Изменением свойств системы	Одновременно и в одном месте «ноги» оказываются «кормящими и кормимыми волком»	–
Переходом в надсистему	Система «ноги» – «кормит волка», а надсистема «волк» – «кормит ноги».	–
Переходом в подсистему	Система «ноги» – «кормит волка», подсистема (часть ног, например, когти) – «кормит» систему «ноги».	+
Переходом к альтернативной системе	Система «ноги» – «кормит волка», а альтернативная (какая?) ногам система (выполняющая ту же функцию, но другим способом – «кормится волком».	–
Переходом к антисистеме	Система «ноги» – «кормит волка», а «анти-ноги» (какая система?) – «кормится волком».	–

Знаком (+) будем отображать «реализацию», а (–) – «отсутствие реализации» того или иного способа в пословице. Анализ показал (см. табл. 9), что в пословице «зафиксирован» способ разрешения противоречия так называемым обходным путем – переходом в подсистему. Он характеризует случай, когда часть системы (подсистема) берет на себя функции целого (системы). Здесь такой подсистемой являются ноги волка. Для разрешения противоречия в пословице задействован системный ресурс, имеющийся в системе в готовом виде.

## **5.2. Некоторые соображения о проведении занятий по дисциплине в интерактивных формах**

Без переходного периода осуществить какое-либо дело нельзя. Поэтому при изложении дисциплины планируется постепенное включение интерактивных форм в «классическое» преподавание. В связи с этим нами не планируется использовать их в первых шести темах:

1. Сущность понятий «управление» и «менеджмент»;
2. Управление и его принципы;
3. Управленческие революции в истории человечества
4. Эволюция науки управления и школы менеджмента
5. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента
6. Развитие управления в России. История управления в стране и её специфика в разные периоды

Однако при этом эксплуатируются другие, описанные выше, методы активизации самостоятельной работы. Для освоения последующих тем предложено использовать наиболее адекватных (их содержанию) интерактивных методов.

### **Тема: Понятие организации**

**Форма** интерактивного взаимодействия – **круглый стол** на тему «Образы организации».

#### **Подготовительная работа и регламент мероприятия:**

Предложения группе студентов (10 человек) подготовить выступления с характеристиками особенностей моделей организаций: 1) организация – трудовой процесс; 2) организация как машина; 3) организация как община; 4) социотехническая модель организации; 5) организация как система; 6) организация как организм; 7) бюрократическая модель организации; 8) «естественная» организация; 9) политическая модель; 10) организация как дело.

На круглом столе идет выступление подготовленных участников. Другие студенты задают вопросы выступающим.

**Время проведения** – «пара» (45 мин + 45 мин).

В конце занятия преподаватель подводит итоги круглого стола.

**Источники информации:** 1) учебное пособие В.В. Лихолетова по дисциплине «Управление организацией»; 2) интернет-ресурсы.

### **Тема: Человек в организации**

**Форма** интерактивного взаимодействия – **дискуссия** на тему «Источники конфликта во взаимодействии индивида и организации»

#### **Подготовительная работа и регламент мероприятия:**

Формируется две группы (команды) студентов. Они готовят выступления с противоположной направленностью: первая группа выражает ожидания индивида (хочу занять место..., желательное вознаграждение...), а вторая группа выражает ожидания организации (вопросы типа: 1) доложите, какое образовательное учреждение Вы закончили? 2) информируем: от Вас требуется то-то и то-то. Готовы?; 3) информируем Вас: мы готовы платить Вам столько-то при условии выполнения тех-то и тех-то функций) (табл. 10).

**Время дискуссии** – 20 мин.

Таблица 10

#### **Основа конфликта во взаимодействии индивида и организации**

Ожидания и представления индивида об организационном окружении и о его месте в нем	Ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней
<ul style="list-style-type: none"><li>• место индивида в организации</li><li>• выполняемая работа</li><li>• желательное вознаграждение</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• квалификационные и личностные характеристики для выполнения определенной роли</li><li>• требуемый результат работы</li><li>• возможное вознаграждение</li></ul>

В конце дискуссии преподаватель подводит итоги дискуссии.

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине; 2) разнообразные интернет-ресурсы.

### **Тема: Командный эффект в организации и групповая динамика**

**Форма** интерактивного взаимодействия – **деловая игра** на тему «Формирование коллектива»

**Описание деловой игры.** Игра проводится с целью воспитания у студентов навыков культуры общения в коллективе, совместного обсуждения возникающих проблем и принятия оптимальных решений. Конечный результат игры – разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащихся, усилению их заинтересованности в овладении знаниями, повышению качества подготовки специалистов в области управления производством.

**Подготовительная работа и регламент мероприятия.** Игра должна носить состязательный характер. Для этого группу целесообразно разделить на два творческих коллектива – бригады. Бригады работают параллельно и по окончании каждого этапа игры выносят свои предложения и рекомендации на

всеобщее обсуждение. При этом члены одной из бригад выступают в качестве докладчиков, другие – в качестве оппонентов. Затем они меняются ролями, позволяет сопоставить обоснованность и продуманность рекомендаций, внесенных различными бригадами оценить качество их работы и в то же время осуществить обмен знаниями. По результатам дискуссии принимаются согласованные окончательные решения.

**Содержание этапов игры.** Игра складывается из следующих этапов: выбор неформальных лидеров – бригадиров социометрического опроса; формирование составов бригад и выбор членов совета бригады; определение трудового вклада – качества учебы каждого из членов коллектива; выбор способа распределения стипендиального фонда бригады и расчет размера стипендии каждого участника с учетом его трудового вклада – успеваемости и посещаемости; разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащихся повышению качества подготовки специалистов по управлению производством.

На первом этапе проводится социометрический опрос. Для этого участникам игры раздаются карточки опроса – чистые, листки бумаги и предлагается внести в карточку фамилии 3-4 лиц, которые, по их мнению, наиболее успешно могут справиться с ролью бригадира. При этом можно использовать принцип предпочтительности и балльную оценку – кандидатуру, внесенную в список под первым номером, оценивать в четыре балла, вторую – в три и т.д. Для определения результатов опроса потребуется избрать открытым голосованием счетную комиссию.

Осуществление второго этапа игры целесообразно поручить вновь выбранным двум лидерам-бригадирам. При этом нужно обеспечить принцип добровольности и вместе с тем создать примерно равные по численности бригады. Выбор членов совета бригады (2 человек) можно произвести также с помощью социометрического опроса, либо открытым голосованием. Этот этап имеет воспитательное значение: повышается авторитет неформальных лидеров, усиливается их положительное влияние на психологический климат в учебной группе.

Особого внимания заслуживает третий этап игры. Здесь каждому участнику по итогам достигнутых им результатов в учебе выставляется коллективом оценка (гласно). При этом для расчета оценки можно принять в качестве базовой величины средний балл успеваемости слушателя за предыдущую экзаменационную сессию. (Напрашивается аналогия с производственными бригадами, где каждому рабочему присваивается квалификационный разряд, а повременная оплата труда производится по соответствующей тарифной ставке.)

В качестве второго критерия оценки можно принять посещаемость – количество занятий (дней), которые посетил слушатель в истекшем месяце. Перемножив эти два показателя, получим оценку трудового вклада каждого члена коллектива, рассчитаем своего рода базовый коэффициент трудового участия.

Для более полной и всесторонней оценки трудового вклада каждого члена бригады следует установить систему дополнительных повышающих и понижающих коэффициентов, как это делается в бригадах в производственных условиях. В качестве повышающих коэффициентов могут быть приняты, напри-

мер, такие, как участие в научной студенческой работе, оказание помощи отстающим студентам, участие в общественной работе, художественной самодеятельности, спортивных мероприятиях и др. К понижающим коэффициентам можно отнести, например, пропуски занятий без уважительных причин, несвоевременное выполнение домашних заданий, курсовых проектов, неуважительное отношение к товарищам и др. При этом бригады должны не только определить перечень повышающих и понижающих коэффициентов, но и установить их весомость по отношению к базовой величине – трудовому вкладу.

Предложения и рекомендации, выработанные бригадой в ходе осуществления второго этапа игры, выносятся на общее обсуждение и приводятся к общему знаменателю. После этого каждая из бригад производит необходимые расчеты и устанавливает персональные оценки каждому студенту.

На четвертом этапе бригадам предстоит сформировать стипендиальный фонд оплаты, выбрать метод его распределения и на его основе произвести расчеты персональной стипендии, которую следовало бы выплачивать каждому слушателю с учетом показателей успеваемости, посещаемости и дополнительных (повышающих и понижающих) коэффициентов. Перед тем как производить индивидуальные расчеты, целесообразно провести обсуждение и выбрать единый для обеих бригад метод распределения. Порядок распределения стипендиального фонда по одному из возможных методов показан в табл. 11.

Таблица 11

Фамилия И. О.	Успеваемость	Посещаемость	Тарифный заработок	КТУ	Расчетная величина	Стипендия, руб.
1	2	3	$4=3 \times 2$	5	$6=4 \times 5$	$7=6 \times K$
Акимов В.П.	4,2	24	100,8	1,1	110,88	210,6
Белов Н.И.	3,9	19	74,1	0,9	66,69	126,7
.....	...	...	...	...	...	...
.....	...	...	...	...	...	...
Щукин Н.Н.	4,6	22	101,2	1,2	121,44	230,7
					1200	2280

Порядок расчета определяется уже самой формой таблицы. Остается только пояснить, что появившийся в графе 7 коэффициент  $K$  – цена в рублях единицы расчетной величины, получаемая в результате деления стипендиального фонда на сумму расчетных величин (1200). КТУ (коэффициент трудового участия) – результат сложения величин повышающих и понижающих коэффициентов.

Наибольшие возможности для творчества представляет завершающий пятый этап. На этом этапе её участникам предстоит обсудить пути повышения качества подготовки специалистов по управлению персоналом, роль самоуправления в решении этих задач, предложения по совершенствованию учебного процесса, по более справедливому назначению и распределению стипендий и др.

Здесь руководитель может вынести на обсуждение предложение о том, чтобы провести эксперимент по распределению стипендиального фонда группы в соответствии с методикой, отработанной в ходе игры, обратиться с ходатайством по этому вопросу к руководству учебного заведения. Таким образом, можно выяснить, готовы ли слушатели перейти от слов к делу, испытать на себе рекомендации, разработанные ими же в ходе игры.

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине; 2) учебно-методический комплекс по дисциплине «Менеджмент» специальности «Реклама» (подготовлен под руководством А.П. Балахонова студентами Брянского госуниверситета им. акад. И. Г. Петровского, факультета психологии, рекламы и связей с общественностью); 3) интернет-ресурсы.

### **Тема: Власть, влияние, лидерство**

**Форма** интерактивного взаимодействия – деловая игра на тему «Я – руководитель».

#### **Описание деловой игры.**

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

**Характеристика отдела.** Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два – городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: 10 человек в возрасте 32–42 лет имеют высшее и среднее специальное образование; 5 человек со средним специальным образованием – пенсионного или предпенсионного возраста; 5 молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; 4 технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела её решили не назначать. Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда

связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров.

Пока решался вопрос (в течение 2-х месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было. Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

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

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

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

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

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку?

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

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

Время на подготовку – не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела – 10 мин.

**Задание 2.** Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

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

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения и т.п.

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

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку – не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями – 10 мин.

**Задание 3.** Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

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

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, т.к. ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

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

– Какие мысли возникли в первый момент?

– Как бы вы хотели поступить?

– Как поступаете в действительности?

Время на подготовку – не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях – 10 мин.

## Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.
2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:
  - логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
  - обоснованность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
  - активность группы поддержки (команды претендента);
  - корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
  - соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.
3. Результаты оценки заносятся в табл. 12.

Таблица 12

Оценка команд по критериям						
Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах					
	а	б	в	г	д	итого
1. Морозов М.	4	3	5	5	3	20
2. Иванов И.						
3. ....						
4. ....						
5. ....						
Итого						108

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине «Управление (руководство) организацией»; 2) учебно-методический комплекс по дисциплине «Менеджмент» специальности «Реклама» (подготовлен под руководством А.П. Балахонова студентами Брянского госуниверситета им. акад. И. Г. Петровского, факультета психологии, рекламы и связей с общественностью); 3) интернет-ресурсы.

### Тема: Конфликтность в менеджменте

**Форма** интерактивного взаимодействия – **дискуссия** на тему «Конфликты и поведение в них».

#### **Подготовительная работа и регламент мероприятия:**

Занятие проводится в аудитории, оснащенной видеопроектором и компьютером. Парам студентов (в подготовке занято 5 пар – 10 человек) поручается заранее подобрать яркие сцены фрагментов конфликтов из отечественного и зарубежного кино с иллюстрацией способов поведения в конфликте: 1) уклонение; 2) приспособление; 3) конфронтация; 4) сотрудничество; 5) компромисс.

Поочередно каждая из пар презентует свой фрагмент (видеоролик) и задает вопросы аудитории: 1) какой способ поведения проиллюстрирован; 2) удачно

или нет обыгран героями; 3) что впечатляет, а что нет в поведении участников конфликта.

Преподаватель выступает в качестве рефери на ринге, следит за краткостью выступлений участников дискуссии.

В конце занятия подводится итог дискуссии, отмечаются лучшие участники.

**Время проведения** – 45 минут.

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине; 2) кинофильмы с яркими примерами поведения героев в конфликтных ситуациях, типа: «Гараж», «Служебный роман», «Красотка» и др.; 3) интернет-ресурсы.

### **Тема: Целеполагание и планирование в системе менеджмента**

**Форма** интерактивного взаимодействия – **дискуссия** на тему «Миссия организации»

**Подготовительная работа и регламент мероприятия:**

Две группы студентов (две команды) готовят домашние заготовки – примеры формулировок миссии различных компаний (отечественных и зарубежных).

Осуществляется выбор жюри из трех человек. Далее – выступления по 7 **номинациям:** 1) «Самая смешная миссия», 2) «Самая необычная миссия», 3) «Самая короткая миссия» (по формулировке), 4) «Самая длинная миссия» (по формулировке), 5) «Самая непонятная миссия»; 6) «Самая толковая миссия»; 7) «Самая бестолковая миссия».

Жюри (председатель) подводит итоги: победа присуждается команде, представившая максимальное количество формулировок по всем номинациям.

**Время проведения** – 45 минут.

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине; 2) интернет-ресурсы.

### **Тема: Организационные отношения в менеджменте**

**Форма** интерактивного взаимодействия – **круглый стол-конференция** на тему «Организационные структуры: их достоинства и недостатки»

**Подготовительная работа и регламент мероприятия:**

Каждый из студентов, назначенный преподавателем, заранее готовит свое выступление-презентацию по одному из следующих видов организационных структур управления: I) **иерархического типа:** 1) линейная; 2) функциональная; 3) линейно-функциональная («шахтная»); 4) штабная; 5) линейно-штабная; 6) дивизиональная; II) **органического типа:** 7) матричная (программно-целевая; 8) проектная; 9) дивизиональная.

Примерная структура построения выступления участника: 1) сущность; 2) история возникновения (где, когда); 3) назначение (где применяется, для каких организаций); 4) достоинства структуры; 5) недостатки структуры.

Преподаватель создает атмосферу непринужденности, способствующую вопросам к выступающим, одобряет действия активных участников стола.

**Время проведения** – «пара» (45 мин +45 мин).

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине; 2) Кучерявенко, С.В. Сборник практических задач и упражнений по курсу «Менеджмент»: учебное пособие / С.В. Кучерявенко, Л.А. Холопова; Юргинский технологический институт. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 106 с. (взять материалы на с. 21–33); 3) интернет-ресурсы.

### **Тема: Мотивация деятельности в менеджменте**

**Форма** интерактивного взаимодействия – **круглый стол-конференция** на тему «Мотивация в управлении»

#### **Подготовительная работа и регламент мероприятия:**

Несколько студентов (преподавателем им даются поручения) готовят свои выступления-затравки: кто-то выступает на тему «Основа потребностей»; далее обсуждается блок содержательных теорий мотивации: кто-то выступает на тему «Теория Абрахама Маслоу (Маслова): иерархии потребностей (история появления и значение)», кто-то – на тему «Теория ERG Клейтона Альдерфера», кто-то – на тему «Теория Дэвида Мак-Клелланда (приобретенных потребностей)», кто-то – на тему «Теория двух факторов Фредерика Герцберга».

Далее идут выступления по темам: «Процессуальные теории мотивации: теория ожидания (вклад Виктора Врума, Лаймана Портера и Эдварда Лоулера)», теория постановки целей Эдвина Локка, теория равенства Стейси Адамса, сущность концепции партисипативного управления.

В конце преподавателем подводятся итоги круглого стола-конференции.

**Время проведения** – «пара» (45 мин +45 мин).

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине; 2) интернет-ресурсы.

### **Тема: Контроль и регулирование в менеджменте**

**Форма** интерактивного взаимодействия – **дискуссия** на тему «Контроль и контроллинг: зачем это и в чем их разница?»

#### **Подготовительная работа и регламент мероприятия:**

Формируется две группы (команды) студентов. Они готовят выступления с противоположной направленностью:

1) контроль в управлении исключительно важен, потому, что... (идет обоснование); далее высказывается позиция по сравнению контроля и контроллинга;

2) контроль не важен и вообще не нужен, потому, что (делается обоснование, приводятся доказательства); далее также высказывается позиция (но несколько иная) по сравнению контроля и контроллинга;

В конце дискуссии преподаватель (или назначенное им лицо) раскрывает смысл и значение технологии «Нулевой дефект», которая появилась в Японии.

Подчеркиваются причины особого внимания к функции контроля в нашей стране (что связано с её историей и жизнью в условиях жесткой централизации). Подводятся итоги дискуссии.

**Время проведения** – 45 минут.

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине; 2) интернет-ресурсы.

### **Тема: Коммуникации в управлении**

**Форма** интерактивного взаимодействия – **круглый стол** на тему «Эффективность коммуникаций в управлении»

#### **Подготовительная работа и регламент мероприятия:**

Данное практическое занятие состоит из двух частей.

В рамках подготовки к первой части несколько студентов готовят свои выступления-затравки по вопросу эффективности **вербального общения**. Здесь ставится цель демонстрации потерь информации при передаче по модели Шеннона-Уивера (на примере игры «Глухой телефон»), показ несогласованной работы тезаурусов передатчика и приемника (на примере иллюстрации секторов-областей «окна Джогари»).

Справка: Окно Джогари (Джохари) было предложено Джозефом Лафтом и Харри Ингамом в 1950 г. Модель используется для того, чтобы понять: 1) как люди выстраивают контакт с самими собой и с другими; 2) как люди представляют себе себя и других; 3) как люди воспринимают свое место в мире.

Окно состоит из 4-х областей: 1) **арена** – то, что известно человеку о себе и известно другим (имя, цвет волос, пол и т.д.). Надо увеличивать размер этой области путем самораскрытия (я рассказываю другим о себе) и запроса обратной связи от окружающих; 2) **слепое пятно** – что неизвестно человеку о себе, но известно другим (чувства людей в отношении вас, ваши манеры, привычка перебивать других на полуслове и т.д.) 3) **фасад** – то, что известно человеку о себе, но неизвестно другим (ваши секреты, предпочтения, надежды, страхи, мысли, чувства); 4) **неизвестное** – то, что не знает о себе ни сам человек, ни другие.

В рамках подготовки ко второй части 2-3 студента готовят к показу видеофрагменты. После завершения первой части начинается просмотр и коллективное обсуждение фрагментов **видеофильмов по невербальному общению** (на основе разработок А. Пиза и других авторов).

Здесь целесообразен просмотр и разбор со студентами фрагментов фильмов с участием Чарли Чаплина, других великих комиков, мимов (например, Вячеслава Полунина, создателя в 1980-е годы театра «Лицедеи», из реприз которого наибольшей известностью пользовались номера «Асисяй!», «Низзя» и Грустная канарейка («Блю-Блю-Блю-Канари...»), автор номера Роберт Городецкий).

В последние годы одним из ярких новых «звезд» на театральных подмостках Европы стал глухонемой парень из Иваново – Василий Бубнов.

**Время проведения** – «пара» (45 мин +45 мин).

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине; 2) Глухонемой актер из Иваново покоряет Европу. – <http://www.1tv.ru/news/world /196127>; Василий Бубнов: «Свою премию посвящаю маме» (интервью с глухим актером из Иваново, покорившим Францию). – <http://www.deafnet.ru/new.phtml?c=70&id=12710> (27.08.2014); 3) Пиз, А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам / А. Пиз. – Нижний Новгород: Ай Кью, 1992. – 265 с.

### **Тема: Принятие управленческих решений**

**Форма** интерактивного взаимодействия – **игра-дискуссия** на тему «Угадай, какое это решение» (типа игры «Угадай мелодию»).

#### **Подготовительная работа и регламент мероприятия:**

Заранее 2-м командам студентов (в каждой группе по 3 человека) поручается найти (где угодно, из любых источников) по возможности яркие примеры решений: **1) основанных на интуиции; 2) основанных на суждении (действие по аналогии); 3) основанных на рациональности.**

Одна команда излагает свои примеры, а другая – отгадывает. Выигрывает команда, лучше распознавшая загадки.

Для этих целей могут быть активно использованы анекдоты (или другие смешные истории). Например, смешной пример **интуиции** есть в анекдоте про ковбоя, на которого напали индейцы, а ему внутренний голос подсказывает последовательно: 1) «Скачи к одиноко стоящему дереву!» (подскакал); 2) «Лезь в крону и прячься!» (спрятался); 3) «Вот тут тебе и конец!» (печальный результат опоры на интуицию).

Приведем анекдотический пример на решение **по аналогии.**

Построили у нас огромный самолет. Всем хорош, только при взлете сразу отваливаются крылья. Вызвали главного инженера, поставили ему задачу. Он подумал, подумал и предложил в том месте, где крылья к фюзеляжу прикрепляются, просверлить в ряд дырочки (!). Ему возразили: «Ведь крылья еще лучше отваливаться будут!». Тот возразил: «Вовсе нет. Возьмите туалетную бумагу – там дырочки есть, но ведь по ним никогда не рвется!».

Хороший пример **рационального рассуждения** есть в анекдоте про пьющего человека, который размышляет: «Чем больше я пью, тем больше у меня трясутся руки. Чем больше у меня трясутся руки, тем больше я проливаю. Чем больше я проливаю, тем меньше я пью. Выходит: чем больше я пью, тем меньше я пью (?!)».

Аналогичным образом одна команда «шифрует» свои примеры, что по характеру разработки и реализации относятся к 5 типам: 1) инертные; 2) осторожные; 3) уравновешенные; 4) рискованные; 5) импульсивные. Другая команда угадывает решения (мотивируя вариант).

Затем команды меняются своими ролями в игре.

**Время проведения** – 45 минут.

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине; 2) интернет-ресурсы.

## Тема: Планирование и проведение совещаний

**Форма** интерактивного взаимодействия – **ролевая игра** на тему «Производственное совещание»

### Подготовительная работа и регламент мероприятия:

1) заранее до проведения ролевой игры в группе осуществляется (на добровольной основе) распределение студентам ролей, приведенных ниже в табл. 13, затем студенты готовятся к реализации своих ролей в игре;

2) оговаривается тема производственного совещания, например, «Расширение рынка продаж игрушек для детей 8–12 лет» (возможен выбор другой темы самими студентами).

Таблица 13

№ роли	Роль участника совещания
1	«Спорщик»
2	«Позитивист»
3	«Всезнайка»
4	«Словоохотливый»
5	«Застенчивый»
6	«Негативист»
7	«Не проявляющий интереса»
8	«Крупная шишка»
9	«Расспрашивающий»

Преподаватель в ролевой игре может выступать в роли руководителя предприятия (или иной роли).

Возможно (по договоренности с группой) использование в рамках ролевой игры метода «шести шляп» Э. де Боно (см. табл.14 ниже), где назначенные заранее 6 студентов готовятся к реализации своих ролей в зависимости от цвета одетой шляпы (шляпы изготавливаются заранее из цветной бумаги).

Таблица 14

№	Шляпа	Что должно быть раскрыто при одевании шляпы
1	Белая – <b>информации</b>	Одевая белую шляпу, участник просит предоставить ему дополнительную информацию по проблеме
2	Красная – <b>эмоций</b>	Под этой шляпой участник проявляет свои эмоции по поводу проблемы: страх, угроза, восхищение, желание действовать и т.д.
3	Желтая – <b>оптимизма</b>	Участник игры в этой шляпе высказывает, что видит хорошего в предложении (даже если идея плоха, надо найти в ней хорошее)
4	Черная – <b>пессимизма</b>	Участник в такой шляпе должен найти недостатки в предложенной идее
5	Зеленая – <b>возможностей</b>	Одевший такую шляпу должен высказывать альтернативные идеи, вносить предложения вплоть до провокационных идей
6	Синяя – <b>процесса</b>	Участник игры в такой шляпе высказывается насчет эффективности решений проблемы (как оценщик)

При подведении итогов приветствуются выступления типа: у кого лучше всего «получилась» роль, кто проявил высокую эмпатию в методе Э. де Боно.

**Время проведения** – «пара» (45 мин +45 мин).

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине; 2) интернет-ресурсы.

### **Тема: Понятие организационной культуры**

**Форма** интерактивного взаимодействия – **дискуссия** на тему «Организационная культура»

**Подготовительная работа и регламент мероприятия:**

Заранее 4-м студентам преподаватель «выдает» темы для подготовки выступлений-затравок:

- 1) модель «пятимерного измерения» культуры Г. Хофстеда;
- 2) «шестимерная» модель Г. Лэйна, Дж. Дистефано;
- 3) «семимерная» модель культуры У. Оучи;
- 4) четвертый студент готовит к «вбросу» в дискуссию типологию и сущность современной российской организационной культуры.

Преподаватель как модератор способствует конструктивному течению дискуссии. В конце занятия подводится итог.

**Время проведения** – «пара» (45 мин +45 мин).

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине; 2) интернет-ресурсы.

### **Тема: Управление изменениями в организации**

**Форма** интерактивного взаимодействия – **дискуссия** на тему «Зачем нужны управленческие консультанты?»

**Подготовительная работа и регламент мероприятия:**

Выдать заранее 3 студентам темы:

- 1) управленческие консультанты нужны, потому что... (привести доводы «за»);
- 2) управленческие консультанты не нужны, потому что... (привести доводы «против»). Например: а) «мы сами с усами»; б) идет утечка конфиденциальной информации о деятельности предприятия (бизнеса);
- 3) третий готовит справку об объемах работ по консалтингу в мире и стране, выступает, подтверждая, что это данность современного бизнеса. Заостряет внимание на положительных сторонах консалтинга.

Подводя итоги преподаватель рассказывает о печальной участи некогда великих консалтинговых компаний («Артур Андерсен») – потери их репутации и ухода с рынка. Подчеркивается важность честного бизнеса.

**Время проведения** – 45 минут.

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине; 2) интернет-ресурсы.

## Тема: Проблемы современного управления

**Форма** интерактивного взаимодействия – **круглый стол** на тему «Проблемы современного управления»

### **Подготовительная работа и регламент мероприятия:**

а) преподавателем даются предложения группе студентов выступить с сообщениями о разработках советско-российских исследователей и практиков управления: 1) Щедровицкого Г.П. (создателя Московского методологического кружка, отечественной научной школы организационно-деятельностных игр – ОДИ); 2) Тарасова В.К. (создателя и руководителя Таллиннской школы менеджеров); 3) Пригожина А.И. (создателя первой отечественной школы управленческого консультирования, президента АКУОР); 4) Лобукова В.Г. (президента Национального института сертифицированных консультантов по управлению – НИСКУ) – по российской модели управления; 5) Прохорова А.П. – по его книге «Русская модель управления»; 6) Паршева А.П. по книге «Почему Россия не Америка» и его оппонентов (например, Циреля С.В.) с критикой подхода А.П. Паршева по неконкурентному устройству России; 7) деятельности Высшей школы менеджмента (ВШМ) СПбГУ; 8) деятельности Высшей школы менеджмента (ВШМ) НИУ ВШЭ; 9) деятельности Московская школа управления «Сколково»;

б) преподавателем заранее даются предложения 2-3 студентам выступить с сообщениями об оригинальном зарубежном опыте управления (пример: оригинальная модель компании «Semco Group» (г. Сан Паоло, Бразилия).

Преподаватель как модератор круглого стола способствует формированию раскованной атмосферы мероприятия.

**Время проведения** – «пара» (45 мин +45 мин).

**Источники информации:** 1) учебное пособие по дисциплине; 2) интернет-ресурсы.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Основная литература

1. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Экономика, 2007. – 288 с.
2. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 864 с.
3. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: ДеКА, 2004. – 900 с.
4. Коротков, Э.М. Менеджмент: учеб. пособие / Э.М. Коротков. – М.: Инфра-М, 2005. – 220 с.
5. Лихолетов, В.В. Управление (руководство) организацией: учеб. пособие / В.В. Лихолетов. – Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2014. – 260 с.

6. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2008. – 720 с.
7. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.

### Дополнительная литература

1. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя: учеб. пособие / Б.А. Аникин. – М.: Инфра-М, 2001. – 144 с.
2. Белоусов, В. О признаках новизны результатов экономических диссертаций / В. Белоусов // Экономист. – 2006. – № 6. – С. 83–88.
3. Грошев, И.В. Служебное совещание / И.В. Грошев, А.А. Поздняков. – СПб.: Питер, 2005. – 204 с.
4. Дирксен, Джули. Искусство обучать: Как сделать любое обучение нескудным и эффективным / Джули Дирксен. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 276 с.
5. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов / В.И. Кнорринг. – М.: Изд. группа НОРМА–ИНФРА-М, 2001. – 528 с.
6. Кравченко, А.И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов / В.И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикста, 2005. – 560 с.
7. Ларичев, О.И. Объективные модели и субъективные решения / О.И. Ларичев. – М.: Наука, 1987. – 143 с.
8. Лебедев, К.Н. Системный подход и методология менеджмента / К.Н. Лебедев. – М.: Красная звезда, 2008. – 840 с.
9. Лихолетов, В.В. Возможность использования пословиц в качестве учебных ситуаций в обучении / В.В. Лихолетов // Вестник ЮУрГУ. Сер. «Образование, здравоохранение, физическая культура». – 2007. – Вып. 11. – № 6. – С. 69–73.
10. Лихолетов, В.В. Управленческая гуманитарология или роль пословицы в образовании / В.В. Лихолетов // Народное образование. – 2002. – № 5. – С. 111–113.
11. Мазур, И.И. Нескучный менеджмент / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Авваллон, 2003. – 200 с.
12. Мазур, И.И. Нескучный менеджмент – 2 / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 224 с.
13. Мороз, Ю. Управленческий консалтинг – нет ничего проще / Ю. Мороз. – М.: Феникс, 2004. – 217 с.
14. Паркинсон, С. Н. Искусство управления / С.Н. Паркинсон, М.К. Рустомжи; пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 1992. – 143 с.
15. Питер, Л.Дж. Закон Мерфи: Мерфология – общая и частная; Принцип Питера, или почему дела всегда идут вкривь и вкось / Л.Дж. Питер; пер. с англ. – Мн.: ООО «Попурри», 1999. – 352 с.
16. Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте: учеб. пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко. – М.: КНОРУС, 2007. – 304 с.
17. Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера / И.К. Рыженкова. – М.: Эксмо, 2008. – 272 с.

18. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» / Э.А.
19. Уткин, Е.Л. Драчева, А.И. Кочеткова, Л.И. Юликов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 192 с.
20. Ситуационный анализ или Анатомия кейс-метода / Под ред. Ю.П. Сурмина. – Киев: Центр инноваций и развития, 2002. – 286 с.
21. Строгац, С. Удовольствие от «Х» Увлекательная экскурсия в мир математики от одного из лучших преподавателей в мир / С. Строгац. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 304 с.
22. Таранов, П.С. Золотая книга руководителя / П.С. Таранов. – М.: Агентство «ФАИР», 1996. – 496 с.
23. Таунсенд, Р. Секреты управления (или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли) / Р. Таундсенд. – М., 1991. – 91 с.
24. Черкасова О.В. Управление предприятием (организацией) : учеб. пособие / О.В. Черкасова. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2010. – 212 с.
25. Шейнов В.П. Как сделать совещание более эффективным, но менее продолжительным. – Мн.: Ай-кью, 1990. – 225 с.
26. Things You Should Know About Flipped Classrooms. – <http://www.educause.edu/library/resources/7-things-you-should-know-about-flipped-classrooms> .Tuesday, February 7, 2012 (7 вещей, которые необходимо знать о «перевернутом обучении»)