

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра менеджмента

О.Г. БИКБУЛАТОВА, Р.М. ПРЫТКОВ, И.П. БОБРЕШОВА

МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Рекомендовано к изданию ученым советом
государственного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Оренбург 2009

УДК 338.24(076.5)
ББК 65.291.21я73
Б 60

Рецензент

доктор экономических наук А.П. Тяпухин
кандидат экономических наук А.С. Юматов

Бикбулатова О.Г.

Б 60 Менеджмент: методические указания к выполнению контрольной работы / О.Г. Бикбулатова, Р.М. Прытков, И.П. Бобрешова. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2009. - 70 с.

Методические указания содержат темы контрольных работ (теоретические вопросы), тестовые материалы, задания по решению конкретной управленческой ситуации, а также указания по оформлению и написанию контрольной работы.

При выполнении контрольной работы необходимо самостоятельно овладеть соответствующим теоретическим материалом, ознакомиться с современной литературой и материалами периодических изданий, изучить опыт специалистов-практиков, использовать личный опыт, студент обязан показать умение делать собственные выводы на основе изученной литературы.

Методические указания предназначены для выполнения контрольной работы студентами экономических специальностей, обучающихся на факультете заочного обучения Бузулукского гуманитарно-технологического института (филиала) государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургского государственного университета» по дисциплине «Менеджмент».

ББК 65.291.21я73

© Бикбулатова О.Г., 2009
Прытков Р.М., 2009
© ГОУ ОГУ, 2009

Содержание

Введение.....	4
1 Общие требования.....	6
1.1 Место курса в профессиональной подготовке.....	6
1.2 Требования основной образовательной программы.....	7
1.3 Выписка из ГОС ВПО «Требования к обязательному минимуму содержания по дисциплине».....	7
2 Структура курса.....	8
3 Задания для выполнения контрольной работы.....	11
4 Порядок представления к защите и защита контрольной работы.....	50
5 Общие сведения о содержании контрольной работы.....	51
6 Оформление текста.....	52
7 Требования к содержанию структурных элементов текстовой части контрольной работы.....	53
7.1 Титульный лист.....	53
7.2 Содержание.....	53
7.3 Введение. Заключение.....	53
7.4 Основная часть.....	53
7.5 Изложение текста.....	54
7.6 Оформление иллюстраций.....	55
7.7 Построение таблиц.....	56
7.8 Список использованных источников.....	57
7.9 Приложения.....	57
8 Применение ЭВМ и средств автоматизированного проектирования при выполнении контрольной работы.....	58
9 Кодирование документов.....	59
10 Общие требования к оформлению контрольной работы.....	60
11 Литература, рекомендуемая для выполнения контрольной работы.....	62
11.1 Основная литература.....	62
11.2 Периодическая литература.....	62
11.3 Книги выдающихся менеджеров и лидеров бизнеса.....	63
Приложение А – Пример оформления титульного листа контрольной работы.....	64
Приложение Б – Пример оформления содержания.....	65
Приложение В – Пример оформления таблицы.....	66
Приложение Г – Пример оформления иллюстраций.....	67
Приложение Д – Пример оформления таблиц с переносом на другую страницу.....	68
Приложение Е – Пример оформления списка использованных источников.....	69
Приложение Ж – Матрица основных понятий, используемых в контрольной работе.....	70

Введение

Одним из важнейших конкурентных преимуществ современных компаний является менеджмент. Рационально организованное управление бизнесом, быстрота инновационных процессов позволяют многим компаниям динамично развиваться и занимать лидирующие позиции. Такие компании переходят на новое поле деятельности именно тогда, когда соперники еще используют устаревшие конкурентные ценности. В современном мире это одно из основных условий успешного развития бизнеса.

Менеджмент как современная система управления компанией, действующей в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности организации. Речь идет о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которая ориентирует компанию на спрос и потребности рынка, на запросы индивидуальных потребителей, обеспечение заинтересованности работников в наивысших конечных результатах, широкое использование новейших научно-технических достижений, регулирование межфирменных отношений.

Особенность современного менеджмента состоит в его постоянном совершенствовании. Зародившись в начале XX века в Америке менеджмент завоевал прочные позиции по всему миру. На сегодняшний день к управлению относятся как к особой профессии. При этом преобладают стремление к методологической обоснованности этой деятельности, постоянный поиск профессиональных секретов и ноу-хау. В мире действуют сотни бизнес-школ, где учат искусству руководить. Их даже переименовывают в школы менеджмента. Первые бизнес-школы были открыты в США, они и сегодня лидируют в области профессионального образования. Развитие менеджмента неразрывно связано с основными процессами бизнеса.

Современная теория и практика менеджмента приобретают особое значение для российских предпринимателей. Во-первых, переход российской экономики на рыночные отношения требует изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена - организации, производственного отделения. Практическое использование такого опыта в отечественных компаниях является одной из первоочередных задач совершенствования управления. Во-вторых, выход российских фирм на мировые рынки обуславливает необходимость изучения и знания практики менеджмента.

Одним из приоритетных направлений перестройки управления российской экономикой в современных условиях стала разработка методологических основ менеджмента в практике организаций, предприятий, объединений и других хозяйственных подразделений. Это не механический процесс перенесения опыта промышленных фирм Запада в отечественные условия, а творческий поиск новых решений. Вместо декларации необходимости использования рыночных отношений активно проводится

работа по изысканию конкретных и реальных путей, форм и методов их органического сочетания в единой, целостной системе хозяйства.

В соответствии с учебным планом студенты заочной формы обучения Бузулукского гуманитарно-технологического института (филиала) государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургского государственного университета» специальностей «Финансы и кредит» и «Налоги и налогообложение» выполняют контрольную работу по курсу «Менеджмент».

Цель выполнения контрольной работы – выработка навыков самостоятельного изучения учебного материала, определение степени усвоения учебного материала.

1 Общие требования

1.1 Место курса в профессиональной подготовке

Студенты, осваивающие финансово-экономические специальности, изучают целый комплекс дисциплин, формирующих круг профессиональных знаний в области финансов, экономики, учёта и т.д. «Менеджмент» является междисциплинарным предметом в подготовке специалистов такого плана, и, в то же время, фундаментом для многих других дисциплин.

Такие дисциплины, как «Финансовый менеджмент», «Логистика», «Маркетинг», «Управление качеством» более детально рассматривают отдельные технологические аспекты управления. Без знания основ менеджмента нецелесообразно начинать изучать методы и модели управления финансами, информацией и другими ресурсами.

В свою очередь, качественное освоение менеджмента невозможно без надежного фундамента, который закладывается в социально-гуманитарных и других общепрофессиональных дисциплинах, особенно «Экономической теории», «Социологии», «Культурологии», «Философии», которые формируют у студентов понимание основных понятий и категорий, важных для успешного освоения менеджмента: общество, социальная группа, культура, макро- и микроэкономическое окружение, система, организация как объект управления и др.

Основная цель курса – овладение студентами знаниями в области теории и практики современного менеджмента и навыками их практического применения. Менеджмент в рыночной экономике означает постоянную ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, постоянное повышение эффективности производства и получение оптимальных результатов с наименьшими затратами. Успешное управление является необходимым условием деятельности любой организации. Менеджмент раскрывает принципы, методы и формы эффективного руководства фирмой в условиях рыночной экономики.

Предметом и содержанием дисциплины является установление связей, законов, принципов и методов успешного создания и функционирования системы управления организациями на основе исследования и изучения их свойств, отношений между элементами, прогнозирования и оценки уровня управления в целях успешного функционирования организаций в условиях рыночной экономики.

Основными задачами преподавания дисциплины являются: изучение теоретических и методических основ планирования, организации, мотивации и контроля управленческой деятельности, получение практических навыков по методам ее осуществления в организациях различных организационно-правовых форм.

Базовыми дисциплинами при изучении менеджмента являются: «Основы и история менеджмента», «Основы экономической теории», «Микроэкономика», «Экономика предприятия».

Изучение дисциплины предполагает тесную связь с такими дисциплинами, как «Теория организации», «Исследование систем управления», «Управление предприятием», «Управление персоналом», «Деловое общение», «Разработка управленческих решений», «Маркетинг», «Стратегический менеджмент» и др.

1.2 Требования основной образовательной программы

В результате изучения курса «Менеджмент» выпускники:

- 1) должны лучше ориентироваться в постоянно меняющейся экономической среде;
- 2) уметь корректировать свои цели, оценки и критерии;
- 3) знать современные подходы, теории и модели управления, характеризовать возможные тенденции развития менеджмента и управленческой науки;
- 4) уметь находить и принимать управленческие решения;
- 5) знать функции, процессы и технологии менеджмента;
- 6) должны быть готовыми к работе в коллективе;
- 7) уметь организовать работу исполнителей.

1.3 Выписка из ГОС ВПО «Требования к обязательному минимуму содержания по дисциплине»

Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России; понятие, сущность, цели, задачи и основные функции менеджмента; опыт менеджмента в России и за рубежом; возможности и пути его использования в России; специфика менеджмента в России; цели и задачи управления предприятием; методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений; внутренняя и внешняя среда предприятия; использование мировых информационных ресурсов в менеджменте; система коммуникаций; стратегический менеджмент; разработка и реализация перспективных и текущих планов; основные качества менеджера; работа менеджера; создание системы мотивации труда; организация контроля за деятельностью подчиненных; контроллинг; инновационная программа менеджера; управление рисками; особенности работы менеджеров в кризисной ситуации; этика делового общения; управление конфликтами; психология менеджмента; управление экономическими отношениями предприятия.

2 Структура курса

В соответствии с целями и задачами в структуре курса выделяются три тесно связанные друг с другом модуля, приведенные на рисунках 1,2,3,4,5

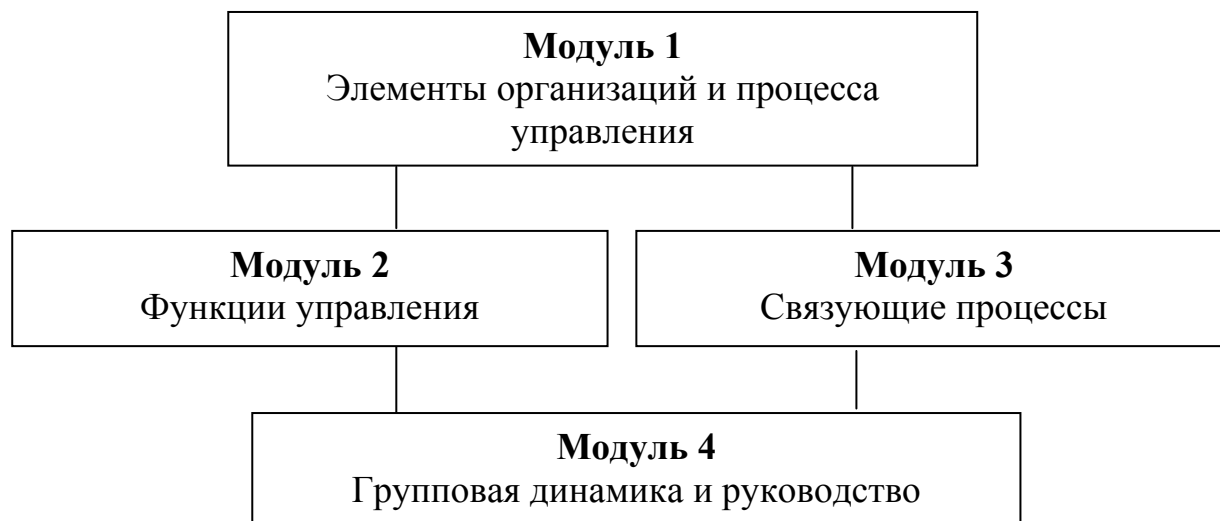


Рисунок 1 – Структура курса «Менеджмент»



Рисунок 2 – Структура модуля 1



Рисунок 3 – Структура модуля 2

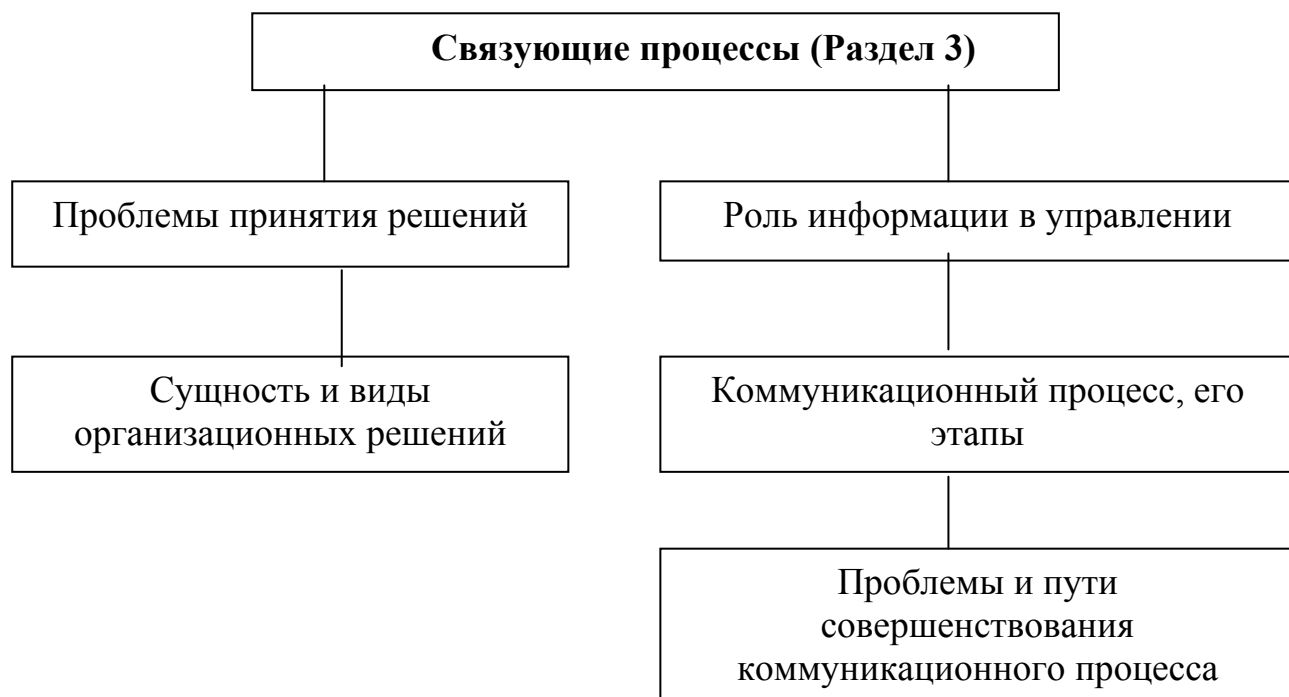


Рисунок 4 – Структура модуля 3

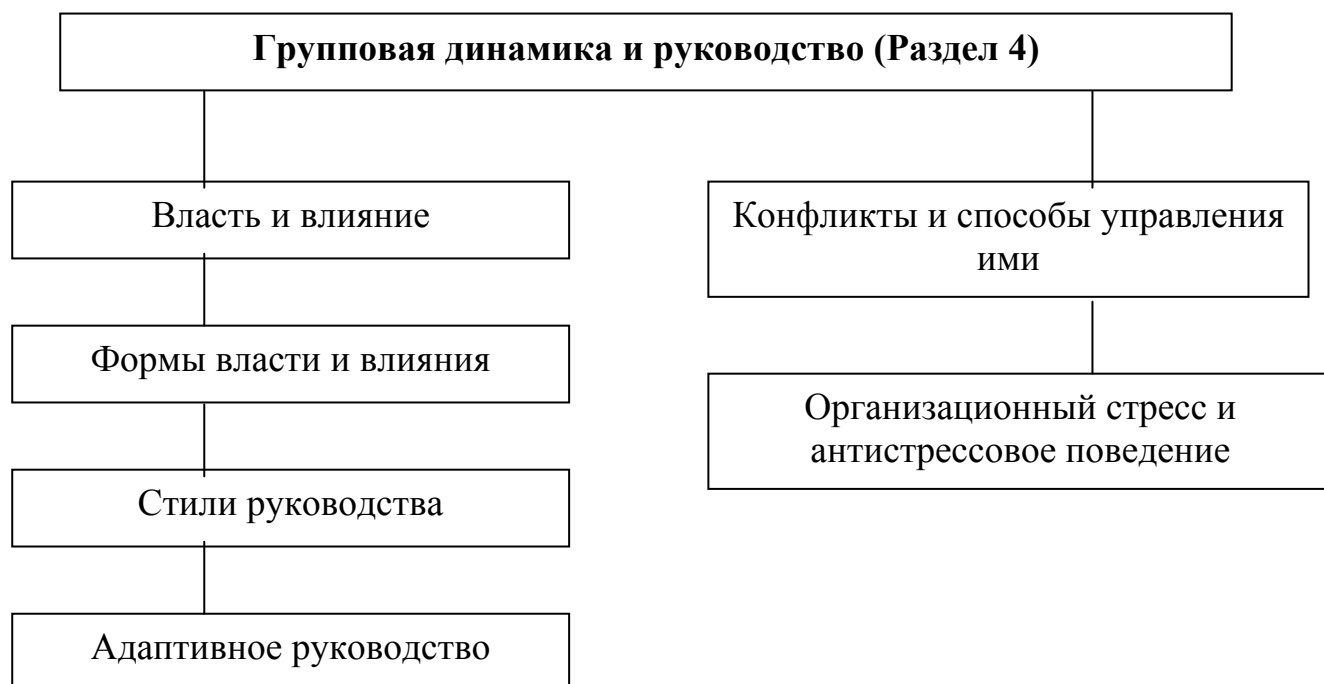


Рисунок 5 – Структура модуля 4

3 Задания для выполнения контрольной работы

Вариант 1

Задание 1. Теоретические вопросы:

- 1 Содержание понятия «Менеджмент» на современном этапе.
- 2 Последствия возникновения конфликта в организации.

Задание 2. Тесты:

1 ... – это совокупность принципов, методов и форм управления, позволяющих выполнить поставленные задачи наиболее рациональным путем»?

- а) менеджмент;
- б) управление;
- в) цель;
- г) планирование.

2 Отметьте характеристики, соответствующие понятию «менеджер»:

- а) человек, прошедший специальную подготовку (профессиональный управляющий);
- б) инженер, или экономист, занятый управлением;
- в) человек способный работать во всех сферах деятельности;
- г) индивидуум мыслящий стратегически.

3 В чем проявляется сущность планирования?

- а) в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период;
- б) в определении хозяйственных задач и средств их достижения, сроков и последовательности их реализации;
- в) в выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач;
- г) в разработке нового продукта для целей предприятия.

4 Функция планирования в цепочке управленческого процесса в организации предприятия (фирмы) является:

- а) первой;
- б) второй;
- в) третьей;
- г) четвертой.

5 Что означает создать некую структуру»?

- а) организовать;
- б) спланировать;
- в) проконтролировать;

- г) мотивировать;
- д) систематизировать.

6 Какими путями реализуются функции организации?

- а) административно-организационным управлением;
- б) оперативным управлением;
- в) социально-психологическим управлением;
- г) преодолевая все барьеры.

7 Руководитель должен всегда помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеет никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. Определите, какая это функция?

- а) контроль;
- б) организация;
- в) планирование;
- г) мотивация.

8 ... - это процесс стимулирования людей к работе организации.

- а) ожидание;
- б) структура;
- в) мотивация;
- г) планирование.

9 ... – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей?

- а) контроль;
- б) аудиторская деятельность;
- в) планирование;
- г) нормирование.

10 Любая организация обязана обладать способностью вовремя зафиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации – это важнейшая причина необходимости...

- а) контроля;
- б) планирования;
- в) организации;
- г) мотивации.

Задание 3. Задача:

Основные качества, которыми должен обладать современный руководитель:

- 1 Профессионализм в избранной сфере бизнеса.

2 Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.

3 Способность спланировать, организовать и правильно контролировать деятельность предприятия.

4 Нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и другим, развитые чувства долга и ответственности.

5 Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.

6 Знание человеческой психологии, способов взаимодействия с людьми, умение формировать коллектив.

7 Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.

8 Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.

9 Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.

10 Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

11 Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

Вопросы:

1 Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

2 Какими, на Ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?

3 Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

Вариант 2

Задание 1. Теоретические вопросы:

1 Цели и задачи менеджмента.

2 Школа научного управления, ее сущность и применение на современном этапе.

Задание 2. Тесты:

1 ... – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью»?

а) организационное решение;

- б) делегирование полномочий;
- в) альтернатива;
- г) карта компетенции.

2 Определите вид решения:

«... - результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобно тем, что предпринимаются при решении математического управления»

- а) запланированное;
- б) незапланированное;
- в) рациональное;
- г) иррациональное.

3 Совокупность сведений о процессах, протекающих внутри организации и в ее окружении.

- а) управленческая информация;
- б) аналитическая информация;
- в) организационная информация;
- г) секретная информация.

4 Из каких этапов состоит движение информации от отправителя к получателю:

- а) отбор информации;
- б) кодирование отобранной информации;
- в) передача информации;
- г) получатель получает, расшифровывает и осмысливает информацию.

5 Какое определение соответствует понятию «власть»?

- а) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
- б) возможность влиять на поведение других лиц;
- в) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, с целью оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
- г) процесс побуждения людей к деятельности.

6 Выберите правильный ответ. Что такое влияние?

- а) средство, с помощью которого руководитель влияет на подчиненных, заставляя их вести себя определенным образом;
- б) возможность влиять на поведение других лиц;
- в) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека;
- г) средство реализации полномочий.

7 ... – это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции»?

- а) персонал (кадры);
- б) наемный работник;
- в) основной персонал;
- г) вспомогательный персонал.

8 Сотрудники, которые официально работают в организации в данный момент.

- а) списочная численность;
- б) явочная численность;
- в) штатные;
- г) временные работники.

9 Что необходимо знать, чтобы управлять конфликтами?

- а) задачи организации;
- б) причины;
- в) причины его возникновения, тип, возможные последствия;
- г) цели организации.

10 Верным ли является определение:

Отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц.

- а) конфликт;
- б) регулирование;
- в) влияние;
- г) демотивация.

Задание 3. Задача:

Современным специалистам нужны следующие качества:

1 Наличие глубоких макроэкономических познаний.

2 Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.

3 Стремление к doskonaльному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной.

4 Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы:

1 Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?

2 Какие особые качества необходимы специалисту в России?

Вариант 3

Задание 1. Теоретические вопросы:

- 1 Структура организации, ее сущность и значение в управлении.
- 2 Причины возникновения конфликта.

Задание 2. Тесты:

- 1 Слова «предприниматель» и «менеджер» являются?

- а) синонимами;
- б) антонимами;
- в) омонимами;
- г) это разные слова.

- 2 – это форма представления реальности.

- а) школа;
- б) модель;
- в) структура;
- г) система.

- 3 Выделите формы планирования в зависимости от длительности планирования:

- а) перспективное планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) текущее (бюджетное) планирование;
- г) краткосрочное планирование.

- 4 Планирование представляет собой:

- а) единовременное действие;
- б) процесс, который продолжается до завершения планируемого комплекса операций;
- в) многократное действие;
- г) процесс, который начинается до начала планируемого комплекса операций.

- 5 Организация как функция управления включает в себя:

- а) организацию производства;
- б) организацию труда;
- в) организацию управления;
- г) организацию исследований и разработок;
- д) только а и б;
- е) а, б, в;
- ж) только в и г.

- 6 ... - это процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

- а) централизация;
- б) департаментализация;
- в) децентрализация;
- г) систематизация.

7 ... мотивы обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами. Определите вид мотива.

- а) внутренние;
- б) внешние;
- в) открытые;
- г) закрытые.

8 Разделение труда менеджеров, учитывающее виды и сложность выполняемых работ называется:

- а) горизонтальным;
- б) вертикальным;
- в) функциональным;
- г) технологическим и профессионально-квалификационным.

9 Информация в управлении является:

- а) объектом управления;
- б) субъектом управления;
- в) предметом управления;
- г) функцией управления.

10 Выделите виды контроля:

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) заключительный;
- г) пробный.

Задание 3. Задача:

Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация российских менеджеров.

Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в современных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим, что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне необычно выглядят результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в России, выполненного

сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США. Кратко суть их выводов сводится к следующему:

Достоинства:

Представление о том, что в СССР не было эффективного менеджмента неверно.

В современной России много талантливых и опытных менеджеров.

В России имеются широкие возможности для предпринимательства.

Российские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как и на Западе.

Трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т.д.) можно обратить в преимущества.

Недостатки:

Российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью (стремятся к большей власти при малой ответственности).

Объективные трудности в работе российских менеджеров:

- постоянное изменение законодательной базы;
- сложности обеспечения предприятий ресурсами;
- ограниченная конвертируемость валюты.

Вопросы:

1 Согласны ли Вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дали американские специалисты?

2 Не свидетельствует ли позиция о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления в России?

3 Как динамично, по Вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?

4 Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: иностранный или российский менеджер? Обоснуйте свой выбор.

Вариант 4

Задание 1. Теоретические вопросы:

1 Направления школ в управлении, их вклад в развитие практики управления.

2 Понятие персонала организации, руководство персоналом. Формы и методы работы с кадрами.

Задание 2. Тесты:

1 ... - это выбор, обусловленный знанием или накопленным опытом.

- а) интуитивный подход;
- б) рациональный подход;
- в) решения, основанные на суждениях;
- г) интеграционный подход.

2 Для каких функций управления характерны данные вопросы?

- Как нам следует измерить результаты работы?
- Как часто следует давать оценку результатам?
- Насколько мы преуспели в достижении наших целей?
- Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему

это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

3 Информационная система - это:

а) совокупность информационных потоков, документов, каналов связи и технических средств, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы управления в целях её эффективной деятельности;

б) совокупность информационных данных, сформированных прямым (с участием специалистов) методом (анкеты, интервью) и косвенным методом (с помощью документных источников);

в) некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого (совокупность взаимосвязанных элементов, представляющих единое целое);

г) совокупность методов и средств целенаправленной обработки данных, обеспечивающих создание, хранение и отображение информационного продукта в соответствии с потребностями социальной среды.

4 Отметьте функцию, которая не относится к категории общих:

- а) формирование целей;
- б) коммуникации;
- в) планирование;
- г) организация;
- д) контроль.

5 Для того чтобы обладать властью, основанной на вознаграждении следует:

- а) располагать определенными ресурсами;
- б) хорошо знать потребности подчиненных;
- в) обладать необходимыми знаниями;
- г) быть лидером.

6 Кто из исследователей разработал и внедрил сложную систему организационных мер: хронометраж, инструкционные карточки, методы переобучения рабочих, плановое бюро, сбор социальной информации, новую структуру функционального администрирования?

- а) Фредерик Тейлор;
- б) Френк Гилберт;
- в) Генри Эмерсон;

- г) Анри Файоль;
- д) Элтон Мэйо;
- е) Дуглас МакГрегор;
- ж) Уильям Бернард;
- з) Абрахам Маслоу.

7 Где отражается движение персонала, включающим сведения об изменении численности и структуре кадров?

- а) отчет;
- б) карта движения;
- в) баланс;
- г) протокол.

8 Выделите принципы руководства персоналом:

- а) возложение ответственности на каждого работника за его работу;
- б) каждый работник должен знать, кому именно он подчиняется и от кого получает указания;
- в) умение работать в команде (группе);
- г) борьба за лидерство.

9 ... конфликт возникает между группами (формальными и неформальными), часто происходит между линейным и штабным персоналом, между функциональными группами. Определите какой это тип конфликта.

- а) внутриличностный;
- б) межличностный;
- в) конфликт между личностью и группой;
- г) межгрупповой.

10 Какие из рекомендаций соответствуют идеям школы «человеческих отношений»:

- а) отделение планирования от других видов работ;
- б) проведение консультаций менеджеров с работниками;
- в) предоставление работникам возможности общаться;
- г) хорошее вознаграждение за производительный труд.

Задание 3. Задача:

Менеджер, особенно высокого уровня, всегда должен иметь своего заместителя. От их совместной деятельности, взаимодействия во многом зависит успех дела. Ниже приводятся основные заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя

Заповеди для руководителя:

1 Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.

2 Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.

3 Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди для заместителя:

1 Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замеществе шанс для проведения собственной политики.

2 Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего «шефа», ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственной тактики.

3 Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.

4 Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещения информацию ради собственной карьеры.

5 Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот без промедления мог приступить к работе.

Вопросы:

1 Со всеми ли заповедями вы согласны?

2 Что еще по вашему мнению, нужно добавить к ним ради пользы дела?

3 От каких заповедей, на Ваш взгляд, можно или нужно отказаться и почему?

4 Если бы Вас назначили топ-менеджером, руководствовались бы Вы приведенными ранее рекомендациями во взаимоотношениях со своим заместителем? Поясните свою позицию.

Вариант 5

Задание 1. Теоретические вопросы:

1 Школа человеческих отношений, ее сущность и применение на современном этапе.

2 Сущность и необходимость контроля в организации.

Задание 2. Тесты:

1 Наука о наиболее рациональной системе организации и управления?

- а) маркетинг;
- б) менеджмент;
- в) финансы;
- г) логистика.

2 Применение методов научного исследования к операционным проблемам организации?

- а) исследование операций;

- б) хронометраж;
- в) фотография рабочего времени;
- г) SWOT-анализ.

3 Процесс планирования включает три основных этапа:

- а) постановка задач планирования;
- б) распределение видов работ среди сотрудников;
- в) разработка плановых показателей и нормативов;
- г) распределение средств среди подразделений предприятия;
- д) разработка плана;
- е) реализация планового задания.

4 Какой период охватывает перспективное планирование?

- а) от 15 до 20 лет;
- б) от 10 до 15 лет;
- в) от 20 до 25 лет;
- г) от 5 до 10 лет.

5 Основными видами планов организации являются:

- а) комплексные, стратегические, оперативные;
- б) финансовые, тактические, маркетинговые;
- в) стратегические, бизнес-планы, производственные;
- г) оперативные, тактические, стратегические.

6 В дивизиональной структуре деление организации на элементы и блоки происходит:

- а) по видам товаров и услуг;
- б) по группам покупателей;
- в) по географическим регионам;
- г) по численности персонала.

7 Разделение труда, предусматривающие деление работы на составляющие компоненты: маркетинг, производство, финансы, персонал, получило название:

- а) горизонтальным;
- б) вертикальным;
- в) функциональным;
- г) технологическим и профессионально-квалификационным.

8 Приведите в соответствие:

1 субъект управления;

2 объект управления.

- а) активная часть, вырабатывающая управленческие воздействия;
- б) часть, подвергающаяся воздействию управляющих сигналов (воздействий).

9 Огромный вклад в развитие бихевиористского направления в управлении внес автор, разработавший теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей».

- а) Фредерик Тейлор;
- б) Френк Гилберт;
- в) Генри Эмерсон;
- г) Анри Файоль;
- д) Элтон Мэйо;
- е) Дуглас МакГрегор;
- ж) Уильям Бернард;
- з) Абрахам Маслоу.

10 Что является важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов?

- а) бюджет;
- б) текущий финансовый план;
- в) материальные ресурсы;
- г) трудовые ресурсы.

Задание 3. Задача:

Жизнь устроена так, что своих руководителей на работе мало кто из подчиненных любит. Нередко возникают конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта целесообразно руководствоваться следующим:

- исключить доминирующе-агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную;

- научиться терпению и терпимому отношению к неустраивающему вас руководителю. Поведение «трудного» руководителя - модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений. Кроме того, оно напоминает, что вы служите не отдельному лицу, а вашей организации и ее целям;

- искать точку соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути – свалить все неувязки на плохого руководителя. Если в чем-то вы с ним расходитесь, то в другом можете и сойтись;

- испробовать различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

Надо заметить, что многие высокопоставленные руководители научились на примере «трудных руководителей», как не надо руководить. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

Вопросы:

1 Если непосредственный руководитель, по Вашему мнению, «не на своем месте» и его действия вызывают у вас раздражение, то что из предложенного ранее вы постарались бы применить на практике?

2 Исходя из своих личных особенностей, какие иные пути разрешения конфликтной ситуации Вы бы испробовали?

3 Как Вы полагаете, главное в привлекательности работы то, что она, ее содержание вызывает у Вас интерес или то, что руководитель, его действия не раздражают, связаны с положительными реакциями?

Вариант 6

Задание 1. Теоретические вопросы:

1 Основные формы и виды планирования в организации.

2 Классическая, или административная школа в управлении, ее сущность и применение на современном этапе.

Задание 2. Тесты:

1 Информационная система - это:

а) совокупность информационных потоков, документов, каналов связи и технических средств, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы управления в целях её эффективной деятельности;

б) совокупность информационных данных, сформированных прямым (с участием специалистов) методом (анкеты, интервью) и косвенным методом (с помощью документных источников);

в) некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого (совокупность взаимосвязанных элементов, представляющих единое целое);

г) совокупность методов и средств целенаправленной обработки данных, обеспечивающих создание, хранение и отображение информационного продукта в соответствии с потребностями социальной среды.

2 Какие функции из перечисленных относят к технологическим?

а) решения;

б) коммуникации;

в) планирование;

г) организация;

д) контроль.

3 Приведите в соответствие термины и понятия.

1 цель;

2 иерархия;

3 ситуация.

а) это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится достичь любая организация;

- б) это скалярная цепь;
- в) это ряд лиц, состоящих на руководящих должностях, начиная с лица, занимающего самое высокое положение, вниз до руководителя низового звена;
- г) это конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное время;
- д) это форма представления реальности.

4 Укажите виды управленческой информации:

- а) коммуникации между организацией и ее средой;
- б) коммуникации между уровнями и подразделениями;
- в) коммуникации между различными отделами (подразделениями);
- г) коммуникации между подчиненными.

5 Определите централизованные и децентрализованные организации?

- а) организации – организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений;
- б) организации – такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

6 Появление менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности следует отнести:

- а) к концу XVIII ст.;
- б) к концу XIX ст.;
- в) к середине XX ст.;
- г) к концу XX ст.

7 Какой из современных подходов к управлению чаще используется в нестандартных и непредвиденных ситуациях:

- а) системный;
- б) процессный;
- в) ситуационный;
- г) количественный.

8 Под информационной технологией понимается:

- а) совокупность информационных потоков, документов, каналов, связи и технических средств, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы управления в целях её эффективной деятельности;
- б) совокупность информационных данных, сформированных прямым (с участием специалистов) методом (анкеты, интервью) и косвенным методом (с помощью документных источников);
- в) некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого (совокупность взаимосвязанных элементов, представляющих единое целое);

г) совокупность методов и средств целенаправленной обработки данных, обеспечивающих создание, хранение и отображение информационного продукта в соответствии с потребностями социальной среды.

9 Укажите основные причины конфликта:

- а) распределение ресурсов;
- б) взаимозависимость задач;
- в) различия в целях;
- г) различия в представлениях и ценностях;
- д) различия в манере поведения и жизненном опыте;
- е) неудовлетворительные коммуникации.

10 Какие существуют последствия конфликта?

- а) функциональные;
- б) дисфункциональные;
- в) все верно.

Задание 3. Задача:

Для реализации планов предприятия, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство, прежде всего, обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование полномочий означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнять все функции организации.

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Вопросы:

1 Если вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по Вашему мнению, делегировать подчиненным?

2 Какую систему контроля за выполнением задачи Вы бы избрали?

3 Если Вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли Вы снять с себя за них ответственность полностью?

4 Какие свои задачи и полномочия Вы никогда никому делегировать не будете?

Вариант 7

Задание 1. Теоретические вопросы:

1 Перспективное (стратегическое) планирование, его сущность и значение в управлении.

2 Содержательные теории мотивации: двухфакторная модель Герцберга, использование теории в управлении.

Задание 2. Тесты:

1 Использование и применение многомерного метода сравнения предполагает:

- а) выявление абсолютных и относительных отклонений;
- б) изучение структуры явлений;
- в) анализ относительных темпов роста и прироста к базису;
- г) сравнение по первому показателю нескольких объектов;
- д) сравнение нескольких объектов по большому спектру показателей;
- е) сравнение одного объекта по нескольким показателям.

2 Определите какая это группа:

... - спонтанно возникшая группа людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенных целей.

- а) формальная;
- б) неформальная;
- в) открытая;
- г) закрытая.

3 Что такое метод экстраполяции?

- а) внедрение технических новшеств и прогрессивных технологий;
- б) определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- в) использование результатов показателей прошлого периода и на основе постановки оптимистичных целей распространение насколько завышенных показателей на будущий период.

4 ... планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь

своих целей. Определите тип планирования, к которому относится данное определение.

- а) текущее планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) стратегическое планирование.

5 ... - это передача задач и полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за их выполнение.

- а) полномочия;
- б) ответственность;
- в) делегирование.

6 Какая из организационных структур характеризуется большим дублированием функций управления:

- а) функциональная;
- б) дивизиональная;
- в) проектная.

7 ... - сила предпочтения человека в отношении данного результата.

- а) валентность;
- б) инструментальность;
- в) эффект.

8 Определите, к какой группе теорий мотивации относятся теории ожидания и справедливости?

- а) содержательные;
- б) процессуальные.

9 Какое определение принадлежит обратной связи?

- а) процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей;
- б) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных результатов;
- в) данные о полученных результатах.

10 Приведите в соответствие.

- 1 централизованные организации;
- 2 децентрализованные организации.

- а) организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений;
- б) организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Задание 3. Задача:

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознавать и сделать соответствующие выводы. Признаки конфликтов (примерный перечень):

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»
- сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;
- во время разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезный настораживающий сигнал, но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы. Например, распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому, прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение какому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

Вопросы:

- 1 Что должен сделать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
- 2 Если уже конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
- 3 Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

Вариант 8

Задание 1. Теоретические вопросы:

- 1 Процессный подход, его сущность и применение на современном этапе.
- 2 Делегирование, ответственность и полномочия, их сущность и значение в управлении.

Задание 2. Тесты:

- 1 Выделите требования, предъявляемые к управленческому решению:
 - 1 обоснованность решения;
 - 2 оптимальность выбора;
 - 3 правомочность решения;

- 4 краткость и ясность;
- 5 конкретность во времени;
- 6 адресность к исполнителям;
- 7 оперативность выполнения.

- а) 1, 2, 4, 7
- б) 2, 3, 4, 5, 6
- в) 1–7.

2 ... метод предполагает выбор оптимального решения на основе переработки информации. Определите метод принятия управленческих решений.

- а) метод, основанный на интуиции управляющего;
- б) метод, основанный на понятии «здравого смысла»;
- в) метод, основанный на научно-практическом подходе.

3 Приведите в соответствие:

Группировочный признак	Вид информации
1 по источнику возникновения	а) конструкторская, технологическая, финансовая, бухгалтерская, планово-экономическая, оперативно – производственная
2 по степени стабильности	б) первичная и производная информация
3 по принадлежности к сфере деятельности и функциям управления	в) постоянная и переменная информация

4 Что является основной целью коммуникационного процесса?

- а) обмен информацией между двумя и более людьми;
- б) обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений;
- в) процесс обмена информацией и условия его эффективности.

5 Данный стиль руководства характеризуется максимальным вмешательством в жизнь коллектива, ограничивается лишь установлением функций контакта по горизонтали и по вертикали, информационным обеспечением членов коллектива для успешного выполнения работ, предоставлением им максимальной самостоятельности, в выполнении заданий, созданием условий для индивидуального и коллективного творчества. Определите тип стиля руководства.

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) либеральный;
- г) смешанный.

6 ... метод повышает качество принимаемых решений за счет использования научного подхода, системной ориентации и моделей. Определите метод управления.

- а) метод науки управления;
- б) теория игр;
- в) метод платежной матрицы;
- г) дерево решений;
- д) прогнозирование.

7 Выберите правильные определения следующих элементов структуры управления: орган управления, организационная структура, структура управления, работник управления, средство управления, первичная группа, социогруппа?

- а) – человек, выполняющий определенную функцию управления;
- б) – группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;
- в) – коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

8 Определите направление адаптации. ... - приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности.

- а) вторичная;
- б) первичная.

9 Какие возникнут последствия, если не удалось найти эффективный способ управления конфликтом?

- а) функциональные;
- б) дисфункциональные.

10 Люди, которые вносят вклад в достижение общих целей организации, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы, должны вознаграждаться. Это определение:

- а) разъяснений требований к работе;
- б) координационных и интеграционных механизмов;
- в) установления общеорганизационных комплексных целей;
- г) системы вознаграждений.

Задание 3. Задача:

В условиях рынка человек меняет работу, как правило, часто. При устройстве на новое место ему обязательно приходится проходить собеседование, в том числе и менеджеру. При собеседовании целесообразно учесть следующие советы:

- будь подготовлен. Неплохо иметь информацию о компании, с которой ведутся переговоры, о том, что происходит сегодня в этом секторе рынка, что

делают основные конкуренты. Постараться что-либо узнать о человеке, который будет вести диалог, определить свою готовность ответить на типичные в таких случаях вопросы: «Расскажите немного о себе» или «Что вы считаете своим самым важным профессиональным достижением»?

- правило двух минут. Согласно многочисленным исследованиям при собеседовании 80 % впечатлений о кандидате получаются в первые две минуты. В данной ситуации немалую роль играют такие мелочи, как приветствие и рукопожатие, короткий, а не длинный диалог, рекомендации психологов смотреть собеседнику в глаза;

- главное – контакт. Чем раньше вы переведете разговор о вас на разговор о компании, о вашей будущей работе или профессиональной деятельности собеседника, тем больше у вас шансов «разбить лед» на ранней стадии беседы и найти «точку соприкосновения» с человеком, от которого в этот момент зависят ваш успех или неудача. Важно понять, с каким человеком вы разговариваете, и в зависимости от этого скорректировать свое поведение;

- слушайте внимательно. Старайтесь внимательно слушать беседующего с вами. Люди любят, когда их слушают, и вам обеспечены дополнительные «баллы», если покажете, что умеете это делать;

- сделайте паузы в словах. Отвечая на вопрос, рекомендуется делать паузы, чтобы понять, насколько собеседника устраивает и интересует то, о чем вы говорите;

- умеете правил задавать свои вопросы. О ваших способностях будут судить не только по вашим ответам, но и вопросам. По ним должно быть понятно, что вы немало знаете о компании, о рынке и о характере работы, которую вы хотите выполнять;

- особенно важно последнее слово. Можно, например, подвести краткий итог беседы и отметить, что вы теперь еще больше уверены в том, что вполне подходите для этой работы;

- последнее – не забудьте спросить, когда вам сообщат о результатах собеседования, и постарайтесь получить конкретный ответ.

Вопросы:

1 Какие еще советы, рекомендации Вы дали бы самому себе для беседы при устройстве на работу?

2 Со всеми ли советами Вы согласны? Если нет – почему.

3 Как Вы думаете, зачем нужно до собеседования продумать весь его сценарий и стараться направлять действие в нужную для Вас сторону?

Вариант 9

Задание 1. Теоретические вопросы:

1 Процессуальные теории мотивации: модель Портера-Лоулера, использование теории в управлении.

2 Менеджер и его обязанности.

Задание 2. Тесты:

1 Определите какие элементы присущи современной управленческой деятельности?

- а) предметы труда – средства труда – результаты труда;
- б) предметы труда – средства труда – производство – результаты труда;
- в) предметы труда – средства труда – информация – производство – результаты труда.

2 Сколько различают школ в управлении?

- а) пять;
- б) три;
- в) четыре;
- г) две.

3 На чем основано вертикальное разделение труда менеджеров?

- а) специализации управленческих работников на выполнение определенных видов деятельности;
- б) разграничении полномочий, прав и сфер ответственности;
- в) формирование групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента;
- г) выделение низового, среднего и высшего уровней управления.

4 Какие операции включает в себя процесс планирования?

- а) планирование издержек;
- б) планирование производств;
- в) планирование сбыта;
- г) финансовое планирование (планирование прибыли).

5 Причинами стресса могут являться:

- а) нехватка времени;
- б) нововведения;
- в) неинтересная работа;
- г) недостаток информации;
- д) все перечисленное.

6 Какую организационную структуру целесообразно применять в организации, которая выпускает относительно ограниченную номенклатуру продукции, действует в стабильных внешних условиях, для обеспечения своего функционирования требует решения стандартных управленческих задач?

- а) функциональную;
- б) дивизиональную;
- в) проектную;
- г) матричную.

7 Определите последовательность иерархии потребностей по А.Маслоу:

- а) - социальные потребности;
 - потребности в самоутверждении;
 - потребности в уважении;
 - потребности в самосохранении;
 - физиологические потребности.
- б) - потребности в самоутверждении;
 - потребности в уважении;
 - социальные потребности;
 - физиологические потребности;
 - потребности в самосохранении.
- в) - физиологические потребности;
 - потребности в самосохранении;
 - социальные потребности;
 - потребности в уважении;
 - потребности в самоутверждении.

8 В теории менеджмента выделяются три базовых стиля руководства:

- а) демократический;
- б) адаптивный;
- в) либеральный;
- г) коллегиальный;
- д) авторитарный;
- е) стратегический.

9 В чем заключается конечная цель контроля?

- а) установить стандарты и выявить проблемы;
- б) собрать информацию;
- в) решить задачи, стоящие перед организацией.

10 Административный менеджмент предполагает:

- а) разработку и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль за их выполнением;
- б) организацию и управление поставками материальных ресурсов, производством и сбытом товаров с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции;
- в) обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия, повышение его конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Задание 3. Задача

Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал в коллектив единомышленников;

- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;

- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;

- поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;

- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не толь личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;

- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под название «Сони». Для этого, так и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

Вопросы:

1 Сформулируйте Ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что Вам представляется заслуживающим внимания, с чем Вы не согласны?

2 С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?

3 Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

Вариант 10

Задание 1. Теоретические вопросы:

1 Среднесрочное планирование, его сущность и значение в управлении.

2 Эффективный контроль, его сущность и значение в управлении организацией.

Задание 2. Тесты:

1 Определите следующие понятия: 1 коммуникация; 2 делегирование; 3 информация:

- а) обмен информацией между двумя и более людьми;
- б) совокупность требований, сообщений, материалов, данных, определяющих меру потенциальных знаний менеджера об определенных процессах или явлениях в их взаимосвязи;
- в) передача полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение определенных задач.

2 Линейные полномочия предполагают:

- а) реализацию полномочий по схеме от вышестоящего начальника к нижестоящему и дальше по иерархической лестнице;
- б) передачу линейными руководителями соответствующих полномочий в специальное подразделение (аппарат) для составления планов, проведения консультаций, обработки поступившей информации;
- в) реализацию полномочий, находящихся в компетенции одного органа.

3 Выделите базовые элементы, которые функционируют в процессе обмена информацией.

- а) отправитель;
- б) сообщение;
- в) канал;
- г) получатель.

4 Разделите информирование:

- 1 по восходящей;
- 2 по нисходящей;
- а) о текущих задачах подразделений;
- б) об изменениях в ранее утвержденных планах;
- в) о приоритетности задач, операций, процедур;
- г) о стратегии выполнения работ;
- д) о видах выполнения работ;
- е) о количестве запасов на рабочих местах, участках.

5 Какой стиль лучше применить в творческих, научных коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе:

- а) либеральный или пассивный;
- б) жесткого администрирования.

6 Под системой управления понимают:

- а) совокупность информационных потоков, документов, каналов, связи и технических средств, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы управления в целях её эффективной деятельности;

б) совокупность информационных данных, сформированных прямым (с участием специалистов) методом (анкеты, интервью) и косвенным методом (с помощью документных источников);

в) некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого (совокупность взаимосвязанных элементов, представляющих единое целое);

г) совокупность методов и средств целенаправленной обработки данных, обеспечивающих создание, хранение и отображение информационного продукта в соответствии с потребностями социальной среды.

7 ... - характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе его профессиональной деятельности проходит различные стадии развития. Определите вид карьеры.

а) профессиональная;

б) внутриорганизационная.

8 Какой из методов не относится к методам приведения показателей к сопоставленному виду?

а) метод единства объемных, стоимостных, качественных, структурных факторов?

б) метод единства промежутков времени, за которые сравниваются показатели;

в) метод сопоставимости исходных условий (технических, природных, климатических и пр.);

г) метод балансовый;

д) метод единства методики исчисления и состава.

9 Укажите эффективный стиль разрешения конфликтов:

а) уклонение;

б) сглаживание;

в) принуждение;

г) компромисс;

д) решение проблемы.

10 Укажите малоэффективный стиль разрешения конфликтов:

а) уклонение;

б) сглаживание;

в) принуждение;

г) компромисс;

д) решение проблемы.

Задание 3. Задача

Считается, что основными источниками проблем, ухудшающими позиции фирмы на рынке, являются:

- жизнеспособность;

- успех;
- управление;
- продукт (рынок);
- финансовая система фирмы;
- воздействие окружающей среды;
- отсутствие гибкости в управлении.

Вопросы:

- 1 Какие из приведенных источников проблем имеют, по Вашему мнению, первостепенное значение?
- 2 Какие обстоятельства, помимо затронутых, могут играть важную роль в ухудшении позиций фирмы?
- 3 Какие предпосылки снижения рыночного иммунитета особенно характерны для российских компаний?

Вариант 11

Задание 1. Теоретические вопросы:

- 1 Понятие, виды и методы принятия управленческого решения, основные этапы рационального решения проблем.
- 2 Бюрократические структуры, их достоинства и недостатки.

Задание 2. Тесты:

- 1 К факторам внешней среды прямого действия не относятся:

- а) поставщики;
- б) политика;
- в) потребители;
- г) конкуренты.

- 2 Власть - это:

- а) ограниченное право распоряжаться ресурсами;
- б) манера поведения;
- в) возможность влиять на других;
- г) способность влиять на подчиненных.

- 3 Положительный результат деятельности организации - это:

- а) производство продукции;
- б) предоставление услуг;
- в) превышение доходов над расходами;
- г) все вместе взятое.

- 4 Стратегическое планирование - это:

- а) набор действий и решений по достижению целей;
- б) перспективный план мероприятий;
- в) желательное конечное состояние организации;

г) выбор способа достижения целей.

5 Решение - это:

- а) анализ ситуации;
- б) управленческие действия;
- в) выбор альтернативы;
- г) выявление проблемы.

6 Потребность – это:

- а) ощущение физического недостатка чего-либо;
- б) ощущение физического и психологического недостатка чего-либо;
- в) ощущение психологического недостатка чего-либо;
- г) ощущение одиночества.

7 Таксика – это наука, изучающая:

- а) расположение людей в пространстве при общении;
- б) мимику и жесты при общении;
- в) прикосновения во время общения;
- г) невербальные средства общения.

8 Семантика – это наука, изучающая:

- а) прикосновения во время общения;
- б) невербальные средства общения;
- в) расположение людей в пространстве при общении;
- г) мимику и жесты при общении.

9 Лидерство – это:

- а) возможность поощрять и наказывать;
- б) способность влиять на отдельных людей;
- в) влияние на подчиненных;
- г) возможность влиять на других.

10 Теории мотивации основываются на:

- а) удовлетворение потребностей;
- б) получение вознаграждения;
- в) удовлетворение потребностей и получение вознаграждения;
- г) получение прибыли.

Задание 3. Задача:

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого

предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал по всем статьям своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторс» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 доллар вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и фирма «Крайслер» вновь заняла свое почетное место на автомобильном рынке.

Вопросы:

1 В чем Вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

2 Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда:

- красивый жест;
- недостаточно продуманное решение;
- хорошо просчитанный шаг менеджера.

Аргументируйте свои ответы.

Вариант 12

Задание 1. Теоретические вопросы:

1 Понятия менеджера и предпринимателя, их сходства и различия.

2 Смысл и эволюция понятия мотивации.

Задание 2. Тесты:

1 Мотивация – это:

- а) совокупность принципов и методов управления;
- б) метод, в котором используется накопленный опыт и допущения насчет будущего;
- в) процесс побуждения себя и других к действию;
- г) процесс передачи полномочий.

2 В число элементов системы коммуникационного процесса не входит:

- а) канал;
- б) получатель;
- в) отправитель;
- г) поставщик.

3 Конфликт – это:

- а) это разногласия между линейным и штабным подразделением;
- б) это отсутствие согласия между двумя и более сторонами;
- в) это борьба двух руководителей за ограниченные ресурсы;
- г) это противоречие между личностными потребностями человека и требованиями к нему.

4 Делегирование – это:

- а) передача ответственности;
- б) передача задач;
- в) передача задач и полномочий;
- г) передача полномочий.

5 Когда работнику даются противоречивые указания – это:

- а) межличностный конфликт;
- б) межгрупповой конфликт;
- в) внутриличностный конфликт;
- г) конфликт между группой и личностью.

6 Преграды на пути межличностного общения. Выберите неправильный ответ:

- а) информационные перегрузки;
- б) невербальные преграды;
- в) преграды, обусловленные восприятием;
- г) семантические барьеры.

7 К факторам внешней среды косвенного действия не относятся:

- а) технология;
- б) состояние экономики;
- в) политический фактор;
- г) законы.

8 Планирование деловых переговоров не включает в себя:

- а) аргументацию;
- б) подготовку к переговорам;
- г) передачу информации;
- д) нет верно ответа.

9 Метод, в котором используется накопленный опыт:

- а) планирование;
- б) делегирование;
- в) прогнозирование;
- г) вознаграждение.

10 Анализ правового регулирования заключается в изучении:

- а) законов;
- б) инфляции;
- в) политики государства;
- г) роста численности населения

Задание 3. Задача:

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла наконец окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Елена Николаевна они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе – все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в свое время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания ВУЗа работала в ее отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела.

Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Надежда очень скоро стала квалифицированным работником. Татьяна Михайловна полагала, что Надежде не хватало лишь усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Татьяне Михайловне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов.

Вопросы:

1 Кому, по Вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде?

2 Объясните свое решение, постараясь «взвесить» достоинства и недостатки каждой кандидатуры.

3 Какими качествами, прежде всего, должен обладать менеджер?

Вариант 13

Задание 1. Теоретические вопросы:

1 Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по А.Маслоу, использование теории в управлении.

2 Сущность планирования, виды планов.

Задание 2. Тесты:

1 Трансактный анализ взаимоотношений Э.Берна рассматривает состояние человека в различных ситуациях. Выберите неправильный ответ:

- а) взрослый;
- б) родитель;
- в) собеседник;
- г) дитя.

2 Преимущества компромисса заключаются в:

- а) быстром разрешении конфликта;
- б) удовлетворении обеих сторон в конфликте;
- в) сведении к минимуму недоброжелательств;
- г) все верно.

3 Миссия организации - это:

- а) предназначение организации;
- б) философия организации;
- в) смысл существования организации;
- г) все вместе взятое.

4 Отметьте ответ, не относящийся к стилю руководства:

- а) либеральный;
- б) доминирующий;
- в) авторитарный;
- г) демократичный.

5 Наивысший стресс вызовет следующая ситуация:

- а) выигрыш – 1 миллион рублей;
- б) рабочая перегрузка;
- в) неинтересная работа;
- г) внутриличностный конфликт.

6 Примером первичных потребностей является:

- а) потребность в уважении;
- б) потребность в любви;
- в) потребность в пище;
- г) потребность в обучении.

7 Типы конфликтов. Выберите неправильный ответ:

- а) межгрупповой;
- б) межличностный;
- в) внутриличностный;
- г) внутригрупповой.

8 Методы прогнозирования. Выберите неправильный ответ:

- а) качественные;
- б) неформальные;
- в) формальные;
- г) количественные.

9 По формам восприятия люди делятся на группы. Выберите правильный ответ:

- а) дигиталы;
- б) визуалы;
- в) аудиалы;
- г) все верно.

10 Побуждение – это ...

- а) ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность;
- б) психологический недостаток чего-либо;
- в) физиологический недостаток чего-либо;
- г) все, что человек считает ценным для себя.

Задание 3. Задача:

Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнитель. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николай С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, но одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он

адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов по работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

«Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

Вопросы:

- 1 Какое решение должен принять начальник отдела Николай С.?
- 2 Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

Вариант 14

Задание 1. Теоретические вопросы:

- 1 Ситуационный подход, его сущность и применение на современном этапе.
- 2 Текущий контроль и обратная связь, его сущность и значение в управлении организацией.

Задание 2. Тесты:

- 1 Процессный подход предусматривает:
 - а) изучение рациональной последовательности реализации функций менеджмента;
 - б) пригодность различных методов управления применительно к конкретной ситуации;
 - в) учет технических, экономических, экологических, организационных, социальных, психологических и других аспектов менеджмента, т.к. при игнорировании одного из значимых аспектов не позволит решить проблему полностью, комплексно.
- 2 Приведите в соответствие основные стадии менеджмента и функции управления:
 - 1) стратегическое управление;
 - 2) оперативное управление;
 - 3) контроль;
 - а) планирование и прогнозирование;
 - б) учет и анализ;
 - в) организация, координация, регулирование, активизация и стимулирование (мотивация).

- 3 Определите какая это группа:

... - спонтанно возникшая группа людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенных целей.

- а) формальная;
- б) неформальная.

4 Приведите в соответствие:

- 1 вертикальное разделение труда;
- 2 горизонтальное разделение труда;

а) разделение всей работы на составляющие компоненты между участниками трудового процесса (маркетинг, финансы, производство, НИОКР, кадры);

б) разделение труда отражает координацию работы группы разделение работы по координации действий от самих действий (выделение высшего, среднего и низового уровней управления).

5 Планирование представляет собой:

- а) единовременное действие;
- б) процесс, который продолжается до завершения планируемого комплекса операций.

6 Что такое метод экстраполяции?

- а) внедрение технических новшеств и прогрессивных технологий;
- б) определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- в) использование результатов показателей прошлого периода и на основе постановки оптимистичных целей распространение насколько завышенных показателей на будущий период.

7 ... - это процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

- а) централизация;
- б) департаментализация.

8 ... - это передача задач и полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за их выполнение.

- а) полномочия;
- б) ответственность;
- в) делегирование.

9 ... - это процесс стимулирования людей к работе организации.

- а) ожидание;
- б) структура;
- в) мотивация.

10 Укажите какие теории составляют основу мотивации персонала с позиции содержательных и процессуальных теорий?

- а) теория потребностей Дэвида МакКлелланда;
- б) теория справедливости;
- в) теория ожиданий;
- г) теория мотивации Абрахама Маслоу;
- д) комплексная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера (модель Портера-Лоулера);
- е) двухфакторная теория Фредерика Герцберга.

Задание 3. Задача:

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе.

Не смотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80 % - это хороший показатель для гостиничного бизнеса.

В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Вопросы:

Представьте себя в качестве консультанта и выполните следующие операции:

- 1 Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений.
- 2 Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника.
- 3 Как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

Задание 15

Задание 1. Теоретические вопросы:

- 1 Формирование и ранжирование целей организации.
- 2 Школа поведенческих наук, ее сущность и применение на современном этапе.

Задание 2. Тесты:

1 Проектная организация — это:

- а) временная структура, создаваемая для решения общих задач;
- б) постоянная структура, создаваемая для решения специальной задачи;
- в) временная структура, создаваемая для решения меж-функциональной задачи;
- г) временная структура, создаваемая для решения специальной задачи.

2 Функции управления – это:

- а) основные руководящие правила;
- б) способы и методы деятельности менеджера;
- в) виды управленческого труда;
- г) этапы процесса управления.

3 Функцию организации можно рассматривать как процесс:

- а) воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям;
- б) планирования и регулирования деятельности органов управления;
- в) создания системы управления, ее совершенствования, упорядочения;
- г) информационного и материально-технического обеспечения подразделений предприятия.

4 Определите вид решения:

«... - результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобно тем, что предпринимаются при решении математического управления»

- а) запланированное решение;
- б) незапланированное решение.

5 Организационная культура - это прежде всего:

- а) способы осуществления управленческой деятельности;
- б) закономерности и правила;
- в) система ценностей и норм поведения;
- г) характерные признаки и принципы деятельности.

6 Выделяют следующие методы принятия управленческих решений:

- а) программно-целевые;
- б) формализованные (математические);
- в) экономические;
- г) неформализованные (эвристические).

7 В теории менеджмента существуют три основных подхода к проблеме лидерства:

- а) поведенческий подход;

- б) демократический подход;
- в) подход с позиций личных качеств лидера;
- г) директивный подход;
- д) ситуационный подход;
- е) коллегиальный подход.

8 По направленности конфликты делятся на:

- а) педагогические;
- б) горизонтальные;
- в) смешанные;
- г) административные;
- д) вертикальные;
- е) организационные.

9 Основными коммуникационными барьерами являются:

- а) носители информации;
- б) преграды, обусловленные восприятием;
- в) помехи;
- г) неумение слушать;
- д) интернационализация деловых контактов.

10 Под эффективностью менеджмента понимается:

- а) ориентация на энергичное и быстрое действие;
- б) ориентация на человека как главного источника повышения производительности труда;
- в) результативность управленческой деятельности;
- г) результат управленческой деятельности.

Задание 3. Задача:

Этикет бизнесмена включает как минимум:

- правила представления и знакомств;
- порядок проведения деловых переговоров и контактов;
- соблюдение общепринятых требований к внешнему облику, речи и манерам, умению одеваться и т.д.;
- порядок оформления служебных документов.

Вопросы:

- 1 Какова, по Вашему мнению, роль этикета в современном бизнесе?
- 2 Что, помимо отмеченного выше, может относиться к понятию «этикет бизнесмена»?
- 3 Какие особенности этикета характерны для российских практики и менталитета?

4 Порядок представления к защите и защита контрольной работы

4.1 К защите контрольной работы допускаются студенты, выполнившие все требования учебного плана и программы по дисциплине.

4.2 Подготовленная контрольная работа подписывается студентом и представляется руководителю на проверку в установленные сроки. Проверка контрольных работ руководителем осуществляется в течение недели после их сдачи. Если в результате проверки обнаружены ошибки, неполный объем или низкое качество оформления работы, она возвращается студенту для доработки или переделки. Замечания руководителя в письменном виде представляются студенту. На титульном листе делается отметка «Доработать» или «Переделать». При соответствии контрольной работы установленным требованиям руководитель ставит на титульном листе отметку «к защите».

4.3 Защита контрольных работ проводится в назначенный день и час.

4.4 Защита контрольных работ может проходить в различных формах. Наиболее целесообразна защита контрольных работ в присутствии группы студентов. При этом автору контрольной работы предоставляется 10-15 минут для доклада основных положений, после чего ему задаются вопросы по существу работы. Допускается защита контрольной работы в индивидуальном порядке в форме обсуждения проблем темы.

4.5 При подготовке к защите студентам следует обратить особое внимание на вопросы и замечания руководителя, сделанные им при проверке контрольной работы.

4.6 Контрольная работа оценивается следующим образом: «зачтено», «не зачтено». «Зачтено» записывается в ведомость и в зачетную книжку за подписью руководителя контрольной работы.

4.7 Студент, не представивший в установленный срок контрольную работу или не защитивший ее по неуважительной причине, считается имеющим академическую задолженность и к экзамену (зачету) по курсу «Менеджмент» не допускается.

4.8 В процессе защиты и при оценке контрольной работы обращается особое внимание на следующие аспекты:

- обоснование актуальности исследуемой темы в работе и четкую постановку ее целей и задач;
- степень соответствия объема и содержания контрольной работы названию темы, ее целям и задачам;
- глубокое понимание современного состояния рассматриваемых в работе проблем;
- самостоятельность мышления и творческий подход к проблеме;
- логику и четкость изложения материала;
- обоснованность основных положений контрольной работы;
- знание литературы по разработанной теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты контрольной работы.

5 Общие сведения о содержании контрольной работы

5.1 Текстовая часть контрольной работы оформляется в виде пояснительной записки. Пояснительная записка должна содержать следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основную часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

6 Оформление текста

6.1 Текст выполняется на листах формата А4 (210х297мм) по ГОСТ 2.301. Текст выполняют одним из следующих способов:

- машинописным - через полтора-два интервала. Шрифт пишущей машинки должен быть четким, высотой не менее 2,5 мм, лента только черного цвета (полужирная). Формулы в машинописный текст вносят от руки;
- с применением печатающих и графических устройств вывода ЭВМ (ГОСТ 2.004).

Допускается выполнять текст рукописным способом чертежными шрифтом по ГОСТ 2.304 с высотой букв не менее 2,5 мм, а цифр - 5 мм. Цифры и буквы необходимо выполнять тушью или пастой (чернилами) черного цвета.

6.2 На компьютере текст должен быть оформлен в текстовом редакторе Word for Windows версии не ниже 6.0.

6.2.1 Тип шрифта: Times New Roman Cyr. Шрифт основного текста: обычный, размер 14 пт. Шрифт заголовков разделов: полужирный, размер 16 пт. Шрифт заголовков подразделов: полужирный, размер 14 пт.

6.2.2 Межсимвольный интервал: обычный. Межстрочный интервал одинарный.

6.2.3 Формулы должны быть оформлены в редакторе формул Equation Editor и вставлены в документ как объект.

Размеры шрифта для формул: обычный - 14 пт; крупный индекс - 10 пт; мелкий индекс - 8 пт; крупный символ - 20 пт; мелкий символ - 14 пт.

6.2.4 Иллюстрации должны быть вставлены в текст:

- либо командами ВСТАВКА-РИСУНОК, которые позволяют вставить рисунки из коллекции, из других программ и файлов, со сканера, созданные кнопками на панели рисования, автофигуры, объекты Word Art, диаграммы (все иллюстрации, вставляемые как рисунок, должны быть преобразованы в формат графических файлов, поддерживаемых Word);

- либо командами ВСТАВКА-ОБЪЕКТ, при этом необходимо, чтобы объект, в котором создана вставляемая иллюстрация, поддерживался редактором Word стандартной конфигурации.

6.3 Страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют в правом верхнем углу без точки в конце.

6.4 Опечатки, описки и графические неточности, обнаруженные в процессе выполнения, допускается исправлять подчисткой или закрашиванием корректором и нанесением в том же месте исправленного текста машинописным способом или черными чернилами, пометки и следы не полностью удаленного прежнего текста не допускаются. Можно наклеивать рисунки, фотографии.

7 Требования к содержанию структурных элементов текстовой части контрольной работы

7.1 Титульный лист

7.1.1 Титульный лист является первым листом контрольной работы.

Переносы слов в надписях титульного листа не допускаются.

На титульном листе указывают классификационный код (см. раздел 9).

Пример оформления титульного листа контрольной работы приведен в приложении А.

7.2 Содержание

7.2.1 В структурный элемент «Содержание» следует вносить номера и наименования разделов, подразделов, а также перечислить все приложения с указанием соответствующих страниц.

Пример оформления содержания приведен в приложении Б.

7.3 Введение. Заключение

7.3.1 Во введении обосновывается выбор темы, ее актуальность и значимость в свете выявления проблем. Здесь формируется цель и вытекающие из нее задачи контрольной работы (цель отвечает на вопрос: «Что должно быть достигнуто в ходе контрольной работы?», задачи должны быть ответом на вопрос: «Как будет достигнута цель?»).

7.3.2 «Введение» не включают в общую нумерацию разделов и размещают на отдельных листах.

Слово «Введение» записывают посередине страницы с первой прописной буквы.

7.3.3 В «Заключении» следует отразить основные выводы и рекомендации, вытекающие из результатов проделанной работы. Объем «Заключения» должен составлять 1-1,5 страницы.

7.4 Основная часть

7.4.1 Текст основной части разделяют на разделы, подразделы, пункты.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всего текста, обозначенные арабскими цифрами без точки.

Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела, номера подразделов состоят из номера раздела и подраздела, разделенной точкой. В конце номера подраздела точка не ставится.

Подраздел допускается разбить на пункты, нумерация которых выполняется аналогично.

Пример 1.2.3 - обозначает раздел 1, подраздел 2, пункт 3

Внутри пунктов или подпунктов могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис или, при необходимости ссылки в тексте на одно из перечислений, строчную букву, после которой ставится скоба. Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скоба, а запись производится с абзацного отступа.

Пример:

- а)* _____ ;
- б)* _____ ;
 - 1)* _____ ;
 - 2)* _____ ;
- в)* _____ .

7.4.2 Наименование разделов и подразделов должны быть краткими. Наименование разделов и подразделов записывают с абзацного отступа с первой прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. Переносы слов в заголовках не допускаются.

Расстояние между заголовками и текстом должно быть равно 15 мм. Расстояние между заголовками раздела и подраздела - 8 мм. Расстояние между последней строкой раздела и последующим заголовком подраздела - 15 мм. Каждый раздел рекомендуется начинать с нового листа.

7.4.3 Текст работы должен сопровождаться схемами, графиками, диаграммами, таблицами, рисунками, расчетными документами и другими иллюстрированным материалом, которые придают тексту ясность и конкретность. Количество иллюстраций определяется содержанием работы.

7.4.4 Рекомендуется придерживаться следующей структуры основной части контрольной работы:

- Раздел 1. Теоретические и методические основы рассматриваемой проблемы.
- Раздел 2. Ответы на тестовые задания.
- Раздел 3. Решение задач.

7.5 Изложение текста

7.5.1 В тексте должны применяться термины, обозначения и определения, установленные соответствующими стандартами или общепринятые в специальной (экономической) литературе.

7.5.2 Условные буквенные обозначения величин, а также условные графические обозначения должны соответствовать требованиям государственных стандартов.

Если в контрольной работе принята особая система сокращения слов или наименований, то в ней должен быть приведен перечень принятых сокращений, который помещают в конце контрольной работы.

7.5.3 В тексте, за исключением формул, таблиц и рисунков, не допускается:

- применять математический знак минус (-) перед отрицательными значениями величин (следует писать слово «минус»);

- применять без числовых значений математические знаки, например: > (больше), < (меньше), = (равно), ≥ (больше или равно), ≤ (меньше или равно), ≠ (не равно), а также № (номер), % (процент).

7.5.4 В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами.

Значения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, должны быть приведены непосредственно под формулой. Значения каждого символа дают с новой строки в той последовательности, в которой они приведены в формуле. Первая строка расшифровки должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

Формулы нумеруются сквозной нумерацией арабскими цифрами по центру, которые ставят на уровне формулы справа в круглых скобках. Одну формулу обозначают - (1).

Пример - Рентабельность продаж R , %, вычисляют по формуле:

$$R = \frac{Pr}{B},$$

где R - рентабельность продаж;

Pr - прибыль (валовая, чистая);

B - выручка от реализации продукции (работ, услуг).

Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой.

Пример - В формуле (2.1)

Ссылки в тексте на номер формул дают в скобках, например, «...в формуле (1)».

7.6 Оформление иллюстраций

7.6.1 Иллюстрация (рисунки, чертежи, схемы, диаграммы) выполняют на листах формата А4 (210x297 мм) ГОСТ 2.301 черной тушью, либо с помощью печатающих и графических устройств вывода ЭВМ.

Все иллюстрации нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если один рисунок в тексте, то следует указать «Рисунок 1».

Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой.

При ссылках на иллюстрации следует писать: «...в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «...в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

Иллюстрации, при необходимости, могут иметь наименование и пояснительные данные (подрисуночный текст). Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных и располагают следующим образом:

Рисунок 1 – Иерархия потребностей по Маслоу

Пример оформления иллюстрации приведен в приложении В.

7.7 Построение таблиц

7.7.1 Цифровой материал оформляют в виде таблиц согласно ГОСТ 2.105.

Таблицы следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если в тексте одна таблица, она должна быть обозначена «Таблица 1». Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой.

Пример - Таблица 1.1

Слово «Таблица» и наименование помещают над таблицей следующим образом:

Таблица 1 – Сравнительная характеристика японского и американского менеджмента

На все таблицы должны быть ссылки в тексте. При ссылке пишут слово «Таблица» с указанием ее номера.

7.7.2 Таблица должна иметь заголовки и при необходимости подзаголовки. Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы, а подзаголовки - со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком.

7.7.3 Графы таблицы допускается нумеровать для облегчения ссылок в тексте, при делении таблицы на части, а также при переносе части таблицы на следующую страницу.

Графа «Номер по порядку в таблицу не включается. При необходимости нумерацию показателей, параметров или других данных порядковые номера следует указывать в первой графе (боковике) таблицы непосредственно перед их наименованием в соответствии.

7.7.4 Если таблица не размещается на одном листе, допускается делить ее на части. Слово «Таблица» указывается на одном листе, допускается делить ее на части. Слово «Таблица» указывают один раз слева над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы» с указанием номера таблицы.

7.7.5 Если все показатели, приведенные в графах таблицы, выражены в одной и той же единице физической величины, то ее обозначение необходимо

помещать над таблицей справа, а при делении таблицы на части - над каждой ее частью.

7.7.6 Повторяющийся в графе текст, состоящий из одного слова, допускается заменять кавычками, если строки в таблице не разделены линиями. Если повторяющийся текст состоит из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «то же», а далее кавычками.

Пример оформления таблицы приведен в приложении Г.

7.8 Список использованных источников

7.8.1 В конце текста приводится список использованных источников, нормативной, нормативно-технической и другой документации, использованной для характеристики и обоснования исследуемых в работе вопросов.

7.8.2 Литература записывается и нумеруется в порядке ее упоминания в тексте согласно СТП 101-00, ГОСТ 7.1 – 2003.

Ссылки на литературные источники приводятся в тексте в квадратных скобках с указанием страницы источника в порядке их перечисления по списку источников, например, [3], либо [3, с. 18].

Пример оформления списка использованных источников приведен в приложении Д.

7.9 Приложения

7.9.1 Часть материала контрольной работы допускается помещать в приложениях. Приложения формируются с целью соблюдения объема контрольной работы. При этом в основном тексте следует оставлять только тот графический материал, который позволяет непосредственно отобразить сущность и раскрыть содержание излагаемой темы. Материал же, являющийся иллюстрацией к теме, целесообразно выносить в приложение. Это могут быть различного рода ситуации, подробные таблицы, доказательства, подробные описания различных формул и т.д. Объем приложений, как правило, не ограничивается.

7.9.2 Каждое приложение должно начинаться с нового листа с указанием наверху посередине (14 жирным шрифтом) страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают прописными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением Ё, З, И, О, Ч, Ъ, Ы, Ь.

Пример - Приложение В

Если в тексте курсовой работы одно приложение, то оно обозначается «Приложение А». Приложение располагают в порядке ссылок на них в тексте. Если приложение содержит таблицу, то над таблицей пишется:

Таблица А.1 – Классификация управленческих решений

Если приложение содержит рисунок, то под рисунком пишется:

Рисунок А.1 – Причины внутрифирменных конфликтов

8 Применение ЭВМ и средств автоматизированного проектирования при выполнении контрольной работы

8.1 Применение вычислительной техники и ЭВМ при выполнении контрольной работы является приоритетным.

8.2 При оформлении материалов, полученных с ЭВМ, необходимо соблюдать требования единой системы программной документации, а именно: ГОСТ 19.101, ГОСТ 19.201, ГОСТ 19.202, ГОСТ 19.401, ГОСТ 19.402, ГОСТ 19.502, ГОСТ 19.504, ГОСТ 19.701.

9 Кодирование документов

9.1 Устанавливается следующая структура обозначения учебной документации:

	X	080105.	5	3	06.	09	ОО
<u>Код организации-разработчика (ГОУ БГТИ)</u>							
<u>Шифр специальности (080105.65, 080107.65 и т.д.)</u>							
Код вида документации:							
Контрольная работа - 5							
Характеристика тем:							
Исследовательская -3							
Год издания работы							
Обозначается двумя последними цифрами календарного года, в котором защищается проект (работа, реферат)							
Порядковый номер исполнителя.							
Берется по журналу данной группы, в котором список студентов приведен в алфавитном порядке							
Шифр документа							
ОО - для экономических специальностей							

Пример присвоения классификационного кода представлен на титульном листе контрольной работы (приложение А).

10 Общие требования к оформлению контрольных работ

10.1 Контрольная работа выполняется студентами факультета заочного обучения Бузулукского гуманитарно-технологического института (филиала) государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургского государственного университета» специальностей 080105.65 «Финансы и кредит», 080107.65 «Налоги и налогообложение».

10.2 Контрольная работа должна быть представлена на проверку не позднее, чем за 10 дней до начала сессии.

Задание каждого варианта включает в себя следующие части: теоретические вопросы, тесты и решение управленческой ситуации. Задача – творческое задание, которое каждый студент должен решить используя свои знания и опыт.

Одним из условий правильного решения заданий является их внимательное изучение. Следующий этап подготовки к выполнению контрольной работы – ознакомление студента с соответствующими разделами учебников, учебной литературы, периодических изданий. Ответы на все поставленные вопросы должны быть полными, всесторонними; там, где это необходимо – проиллюстрированы примерами. Ответы на теоретические вопросы должны быть построены в логической последовательности с использованием первоисточников. Избегайте механического переписывания текста. Излагайте материал своими словами. При оформлении решения задачи в обязательном порядке обосновывать свою точку зрения и избегать односложных ответов. При работе над тестами их необходимо перепечатать и выделить верный ответ. Работа должна завершаться указанием списка использованной литературы, которую Вы действительно используете при выполнении контрольной работы.

10.3 Текст работы должен быть напечатан на одной стороне листа формата А4 белой односторонней бумаги размером (210х297) без рамки, соблюдая следующие размеры полей: левое - не менее 30 мм, правое - не менее 10 мм, верхнее - не менее 15 мм, нижнее - не менее 20 мм.

Тип шрифта: Times New Roman Cyr. Шрифт основного текста: обычный, размер 14 пт. Шрифт заголовков разделов: полужирный, размер 16 пт. Межсимвольный интервал: обычный. Межстрочный интервал: одинарный.

10.4 Объем работы должен составлять не менее 12-15 листов.

Задания, не соответствующие указанным требованиям, к собеседованию не допускаются.

Контрольная работа состоит из пятнадцати вариантов, вариант выбирается по букве, с которой начинается фамилия студентов (таблица 1).

Если студент выполняет задания не соответствующие его варианту, работа не будет принята к проверке.

10.5 По ходу изложения в тексте выделяются все заголовки, указанные в содержании курсовой работы. Сокращения слов в тексте не допускаются, кроме общепринятых, которые обычно при первом употреблении сопровождаются

расшифровкой, например, социально-экономическая система (СЭС), организационная структура управления (ОСУ), отдел кадров (ОК) и т.д.

Таблица 1 – Номера вариантов для выполнения контрольной работы

Начальные буквы фамилии студента	Номер выполняемого варианта
А, Б	1 вариант
В, Г	2 вариант
Д, Е	3 вариант
Ж, З	4 вариант
И	5 вариант
К	6 вариант
Л, М	7 вариант
Н, О	8 вариант
П, Р	9 вариант
С, Т	10 вариант
У, Ф	11 вариант
Х, Ч	12 вариант
Ц, Ш	13 вариант
Щ, Э	14 вариант
Ю, Я	15 вариант

11 Литература, рекомендуемая для выполнения контрольной работы

11.1 Основная литература

1 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2002.

2 Шуляк, П.Н. Финансы предприятий: учебник / П.Н.Шуляк. – М.: Дашков и К, 2005.

3 Финансы организаций (предприятий): учебник / под ред. Н.В.Колчиной. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006.

4 Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Изд-во МГУ, 1995.

5 Менеджмент. учебник / Под ред. В.В. Томилова. - М.: Юрайт - Издат, 2003.

6 Менеджмент организации: ведение в специальность: учебное пособие для вузов/ А.А. Одинцов. - М.: Издательство «Экзамен», 2004.

7 Менеджмент/ Автор - составитель Г.Б. Казначейская - Ростов н/Д: «Феникс», 2000.

8 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002.

9 Уткин, Э.А. Курс менеджмента: учебник для вузов / Э.А. Уткин. - М.: Издательство «Зеркало», 2001.

10 Морозов, Ю.П. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для вузов / Ю.П. Морозов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2000.

11 Семенова, И.П. История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И.И. Семенова. – 2 е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.

12 Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М. - 2006. – 216 с.

13 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.

14 Семенов, А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: Дашков и К., 2008.

11.2 Периодические издания

- Менеджмент в России и за рубежом: журнал. - М.: Агенство «Роспечать». - 2004. - N 1-6, 2007. - N 1-6, 2008. - N 1-6, 2009. - N 1-2,4-5.

- Кадровое дело: журнал. - М.: Агенство «Роспечать». - 2006. - N 1-12, 2007. - N 1-12, 2009. - N 1-9,11.

- Справочник кадровика: журнал. - М.: Агенство «Роспечать». - 2005. - N 1-6, 7/2, 8/2, 9/2, 10/2, 11/2, 12/2, 2005. - N 7-12, 2006. - N 1-6, 7, 8/2,9/2,10/2,11/2,12,13, 2007. - N 1-12, 2008. - N 1-12, 2009. - N 1-11.

- Электронный журнал «Офис-Курьер» <http://main.gss.ru/press/ok/>
- Электронный журнал «Корпоративные Финансы» <http://cfin.ru/management/index.shtml>
- Административно-Управленческий Портал <http://www.aup.ru>
- Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту <http://www.ptpu.ru>

11.3 Книги выдающихся менеджеров и лидеров бизнеса

- 1 Гейтс, Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – М.: Эксмо, 2004.
- 2 Делл, М. От Dell без посредников / М. Делл. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- 3 Имаи, Масааки. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Имаи Масааки. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- 4 Коллинз, Дж. От хорошего к великому / Дж. Коллинз. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004.
- 5 Лайкер, Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Дж. Лайкер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- 6 Лутц, Р. 8 законов Крайслер / Р. Лутц. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- 7 Морита, А. Сделано в Японии. История фирмы СОНИ / А. Морита. – М.: Прогресс, Универс, 1993.
- 8 Сорос, Дж. Алхимия финансов / Дж. Сорос. – М.: ИНФРА-М, 1996.
- 9 Уэлч, Дж. Самая суть / Дж. Джек Уэлч, Дж. Бирн. - М.: АСТ, 2004.
- 10 Форд, Г. Моя жизнь. Мои достижения / Г. Форд. - М.: Финансы и статистика, 1989.
- 11 Якокка, Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка. - М.: Прогресс, 1991. или - Минск: Попурри, 2004.

Приложение А
Пример оформления титульного листа контрольной работы

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БУЗУЛУКСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
(ФИЛИАЛ) ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ОРЕНБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»»

Факультет заочного обучения

Кафедра «Менеджмент»

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

(16пт)

по дисциплине «Менеджмент»

ГОУ БГТИ 080105.5.3.09.09 ОО

Руководитель работы

_____ Бикбулатова О.Г.

«__» _____ 2009 г.

Исполнитель

Студент (ка) гр. 3 06 ФК

_____ Аллен А.А.

«__» _____ 2009 г.

Оренбург 2009

Приложение Б

Пример оформления содержания

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты принятия управленческого решения	4
1.1 Управленческие решения: понятие, классификация.....	6
1.2 Процедура разработки и принятия управленческих решений.....	7
1.3 Методы принятия решений.....	9
1.4 Индивидуальные стили принятия управленческих решений.....	11
2 Теоретические аспекты управления риском.....	12
2.1 Сущность, содержание и виды рисков.....	12
2.2 Способы оценки степени риска.....	14
2.3 Приемы и методы управления риском.....	15
2.4 Процесс управления рисками на предприятии.....	16
3 Тест.....	17
4 Задача.....	20
Заключение.....	22
Список использованных источников.....	23
Приложение А – Содержание основных этапов принятия и реализации решения.....	24
Приложение Б – Уровни управления организацией.....	25

Приложение В

Пример оформления таблиц

Таблица В.1 – Связь разных средств мотивирования с пирамидой потребностей Маслоу

Группы потребностей	Форма проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
Самовыражение	Стремление к достижению результатов	Предоставление творческой работы
Признание и самоутверждение	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов, званий
Принадлежность и причастность	Стремление к установлению дружеских отношений	Формирование неформальных групп
Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы страхования
Физиологические потребности	Желание регулярно и качественно питаться	Обеспечение необходимых систем питания

Приложение Г

Пример оформления иллюстраций

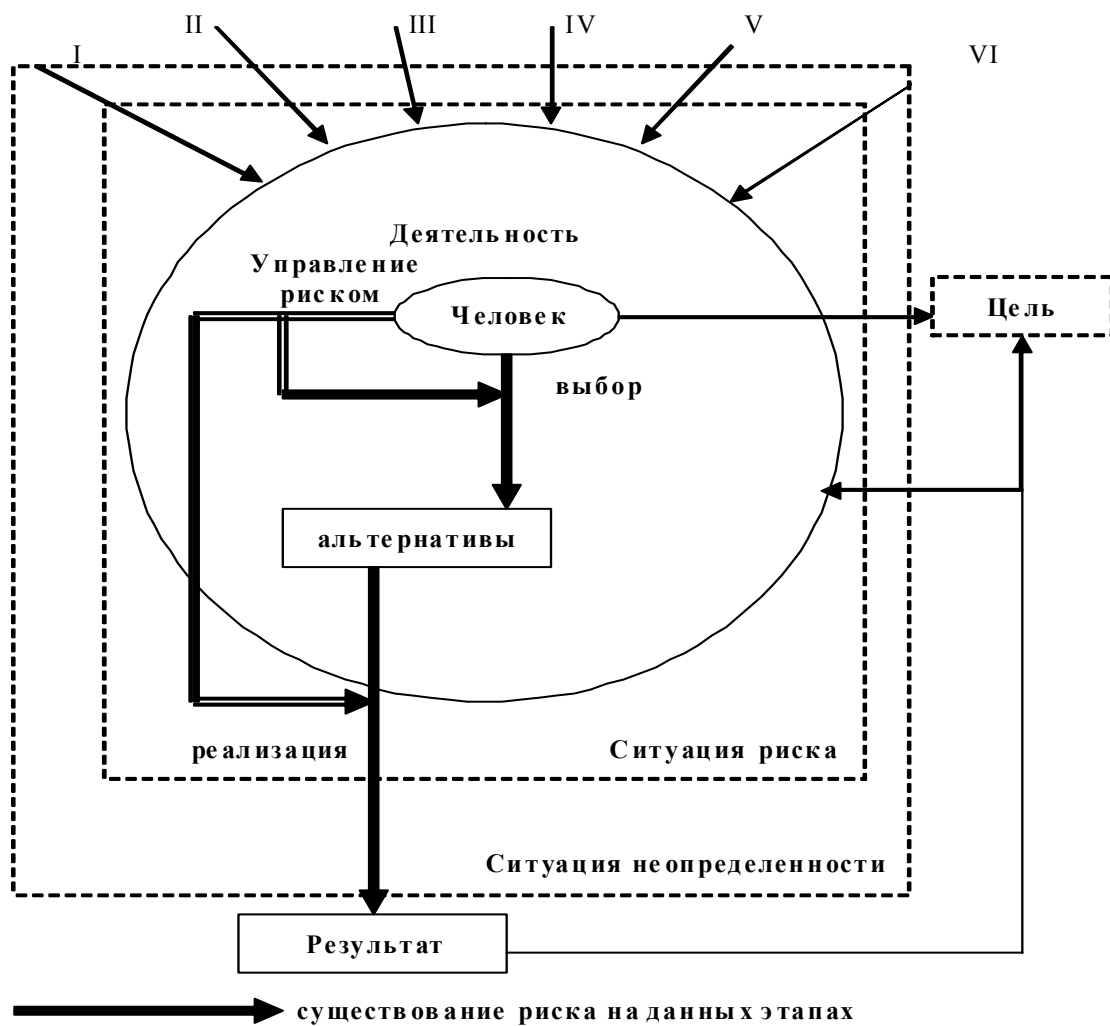


Рисунок Г.1 - Существование риска на этапах человеческой деятельности

Приложение Д

Пример оформления таблиц с переносом на другую страницу

Таблица Д.1– Рекомендации для использования потенциала теории усиления

Рекомендации	Комментарии к ним
1	2
1 Не награждайте всех одинаково	Награда лишь тогда будет эффективной, если зависит от результатов деятельности подчиненного. Награждение для всех одинаковое ведет к плохой или средней работе
2 Неполучение награды влияет на поведение подчиненных	Менеджеры способны повлиять на своих подчиненных как действием, так и бездействием. Так, если человек, заслуживающий похвалы, не получит ее от начальства, то в следующий раз он уже не будет работать столь напряженно
3 Информируйте сотрудников, что они обязаны сделать, чтобы получить поощрение	Внедрение стандартов деятельности позволяет людям оценить, что они призваны сделать, чтобы добиться награды. Как реакция на это – они способны улучшить работу
4 Разъясните работникам, что они делают неправильно	Когда менеджер лишает подчиненного награды без объяснений причин, подчиненные недоумевают, какие их действия менеджер счел неправильными

Продолжение таблицы Д.1

1	2
5 Не наказывайте подчиненных в присутствии других людей	Среди способов устранения нежелательного поведения подчиненных иногда эффективен обычный выговор. Но выговор, сделанный при всех, унижает и может быть причиной того, что все члены рабочей группы будут обижены на менеджера
6 Будьте честны и справедливы	Последствия любого поведения должны ему соответствовать. Подчиненные призваны получить те награды, которые они заслужили. Усиливающий эффект любой награды может быть существенно снижен при награждении тех, кто этого не заслужил, и в случае неполучения достойной награды теми, кто ее действительно достоин

Приложение Е

Пример оформления списка использованных источников

Список использованных источников

- 1 Бессуднова, С. Новый взгляд на возможности корпоративного обучения в компании: внедрение результатов тренинга/ С. Бессуднова// Управление персоналом. - 2005. - №8 – С.38-43.
- 2 Варламова, Е. Как и зачем обучают персонал/ Е.Варламова // Кадровое дело – 2004. - №7 – С. 35-37.
- 3 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2001г. – 496с.
- 4 Виноградова, С. Мастер-класс для менеджера по обучению/ С. Виноградова//Управление персоналом. – 2004. - №15 – С. 23-29.
- 5 Денисова, А.В. Механизм внедрения системы наставничества в компании/ А.В.Денисова// Управление персоналом. - 2005. - №10 – С.50-55.
- 6 Денисова, А. Эффективность обучения: как правильно оценить/ А. Денисова // Кадровая служба – 2005. - №8 - С. 13-21.
- 7 Дугина, О. Как повысить эффективность проведения обучения/ О.Дугина // Персонал – 2001. - №3 – С. 17-24.
- 8 Ерминова, О. Заказываем тренинг и выбираем тренера/ О.Перминова// Кадры предприятия – 2002. - №4 – С. 42-56.
- 9 Зазовская, Н.М. Внутрикорпоративное управление профессиональным развитием персонала в системе менеджмента качества/ Н.М. Зазовская, В.Г. Мартынов. – М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К”, 2004. – 114 с.
- 10 Золотова, И.В. Корпоративный университет: веяние моды или насущная необходимость/ И.В. Золотова// Справочник кадровика. 2005. - №10 – С. 107-112.
- 11 Карюгина, Л. Внутрикорпоративная система обучения Компании "МИР" / Л. Карюгина// Управление компанией – 2002. - №11 – С.34-42.
- 12 Кириллова, Е. Корпоративное обучение – новые возможности/ Е. Кириллова, Д.Богатов// Управление персоналом. - 2004. - №6 – С.20-21.
- 13 Костицын, Т.А. Интеграция оценки, обучения и мотивирования в развитии руководителей среднего звена/ Т.А. Костицын // Управление персоналом. – 2005. - №1 – С.81-87.
- 14 Лобанов, А.А. Пожизненное обучение – путь к успеху/ А.А. Лобанов. – М.: Издательство АНКО “Центр ГАРМОНИЯ”, 2005. – 258 с.
- 15 Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.

Приложение Ж

Матрица основных понятий, используемых в контрольной работе

Понятие	Определение понятия	Литературный источник
Внутренний аудит	Независимая деятельность по проверке и оценке работы организации в ее интересах	Управленческий аудит: персонал. / под ред. проф. Ю. Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2002. – 345 с.
Аудит	Системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованным пользователям	Никонова, Т.В. Управленческий аудит: персонал / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев / под ред. проф. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2002. – 224 с.
Аудит персонала	Система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия	Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.