

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Кафедра менеджмента

# ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебно-методическая разработка

Составитель  
Н. В. РОДИОНОВА



Владимир 2013

УДК 338.24  
ББК 65.291.21  
Т34

Рецензент

Доктор технических наук, профессор кафедры менеджмента  
Владимирского государственного университета  
им. А. Г. и Н. Г. Столетовых  
*В. И. Денисенко*

Печатается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

**Теория менеджмента** : учеб.-метод. разработ. / Владим. гос. ун-т  
Т34 им. А. Г. и Н. Г. Столетовых ; сост. Н. В. Родионова. – Владимир : Изд-  
во ВлГУ, 2013. – 51 с.

Предлагаемая учебно-методическая разработка в виде набора интерактивных практикумов нацелена на развитие у обучаемых профессионального кругозора и творческой компетенции в области менеджмента, представлений о структурах и инфраструктуре организации, ее внешней и внутренней средах, менеджерских инструментах и их практическом применении. На практических занятиях студенты знакомятся с историей, методологией, теорией и методами менеджмента.

Предназначена для студентов вузов всех специальностей очной формы обучения, изучающих дисциплины «История управленческой мысли (1-й курс), «Теория организации» и «Организационное поведение» (2-й курс).

Содержание практикума соответствует требованиям ФГОС ВПО 3-го поколения по направлению подготовки 080200.62 – Менеджмент (бакалавриат), а также требованиям ГОС ВПО 2-го поколения по специальности 080507 – Менеджмент организации, тематическому плану распределения трудоемкости учебной работы студентов; содержанию разделов и тем дисциплины, тематическим планам практических занятий и самостоятельных работ, изложенным в учебно-методическом комплексе дисциплины.

Ил. 5. Табл. 14. Библиогр. : 37 назв.

УДК 338.24  
ББК 65.291.21

*Удовольствие, которое чувствует человек,  
любочестно выполняющий свою работу, – это  
доброе удовольствие. Это удовольствие дал Бог,  
для того чтобы не уставало Его создание<sup>1</sup>*

Паисий Святогорец

## **ВВЕДЕНИЕ**

Эффективность современного обучения не сводится лишь к оценке способностей запоминания и воспроизведения заученного материала, но в большей степени учитывает умение вырабатывать новое знание в учебном процессе на основе выученного материала. В переходе от репродуктивного обучения к продуктивному помогают интерактивные формы занятий, которые развивают способности креативно мыслить, рефлексировать, общаться, действовать адекватно социокультурной среде.

Предлагаемая учебно-методическая разработка предназначена для организации интерактивных практикумов по дисциплине «Теория менеджмента», которые нацелены на то, чтобы возбудить интерес к учебе и дисциплине, научить учиться играючи, заложить культуру творчества в мышлении, эмоциях, поведении, речи.

Новизна методики состоит в сочетании принципов:

- активности – обязательная подготовка выступления каждым учащимся на каждом занятии;
- свободы – возможность выбора учащимся формы участия в занятии;
- справедливости – строгое соблюдение правил организации и проведения занятия и оценки знаний по шкале справедливости.

Особенности интерактивного практикума – творческая активность, красочность, сценарное единство всех выступлений. Например, директор семинара разрабатывает сценарий тематического практического занятия. Наряду с мультимедийными средствами студентам разрешается наряжаться в костюмы, использовать игрушки, рисунки, применять в выступлении стихотворные формы и т.п.

Занимаясь интерактивно по предлагаемой авторской методике, студенты получают знания основных этапов эволюции управленческой мысли

---

<sup>1</sup> Паисий Святогорец, старец. Слова. В 5 т. Т. IV. Семейная жизнь. – М. : Святая гора, 2009. – С. 187.

(ПК-1); формируют готовность к разработке процедур и методов контроля (ПК-3); вырабатывают навыки делового общения, публичного выступления, электронных коммуникаций (ОК-19); овладевают различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6); развивают способности:

- учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);
- проектировать организационную структуру;
- осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);
- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);
- эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5);
- анализировать и проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации (ПК-7);
- оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8).

## **ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ИНТЕРАКТИВНОГО ЗАНЯТИЯ**

Общая методика проведения интерактивного практикума опубликована в учебно-методической разработке «Интерактивный практикум в преподавании менеджерских дисциплин»<sup>2</sup>. В общих чертах напомним ее замысел с учетом некоторых уточнений и изменений (рис. 1).

Итак, предлагаемый *интерактивный практикум* – это разновидность практических занятий, на которых студенты и преподаватель обучаются в сотрудничестве. Такое сотрудничество может иметь разные формы: работа студентов в команде под опекой преподавателя, который помогает им как организатор или комментатор их действий; решение кейс-стади; самостоятельная деятельность студентов по плану, согласованному с преподавателем, и т.п. Перед студентами стоят три задачи: 1) самостоятельно изучить теоретический материал по объявленной теме практикума и подготовить задание для практического применения усвоенных знаний; 2) продемонстрировать одноклассникам новые знания с помощью этого задания;

---

<sup>2</sup> Родионова Н. В. Интерактивный практикум в преподавании менеджерских дисциплин : учеб.-метод. разработ. – Владимир : ВГГУ, 2011. – 34 с.

3) набрать как можно больше баллов активности, которые повлияют на экзаменационную оценку.

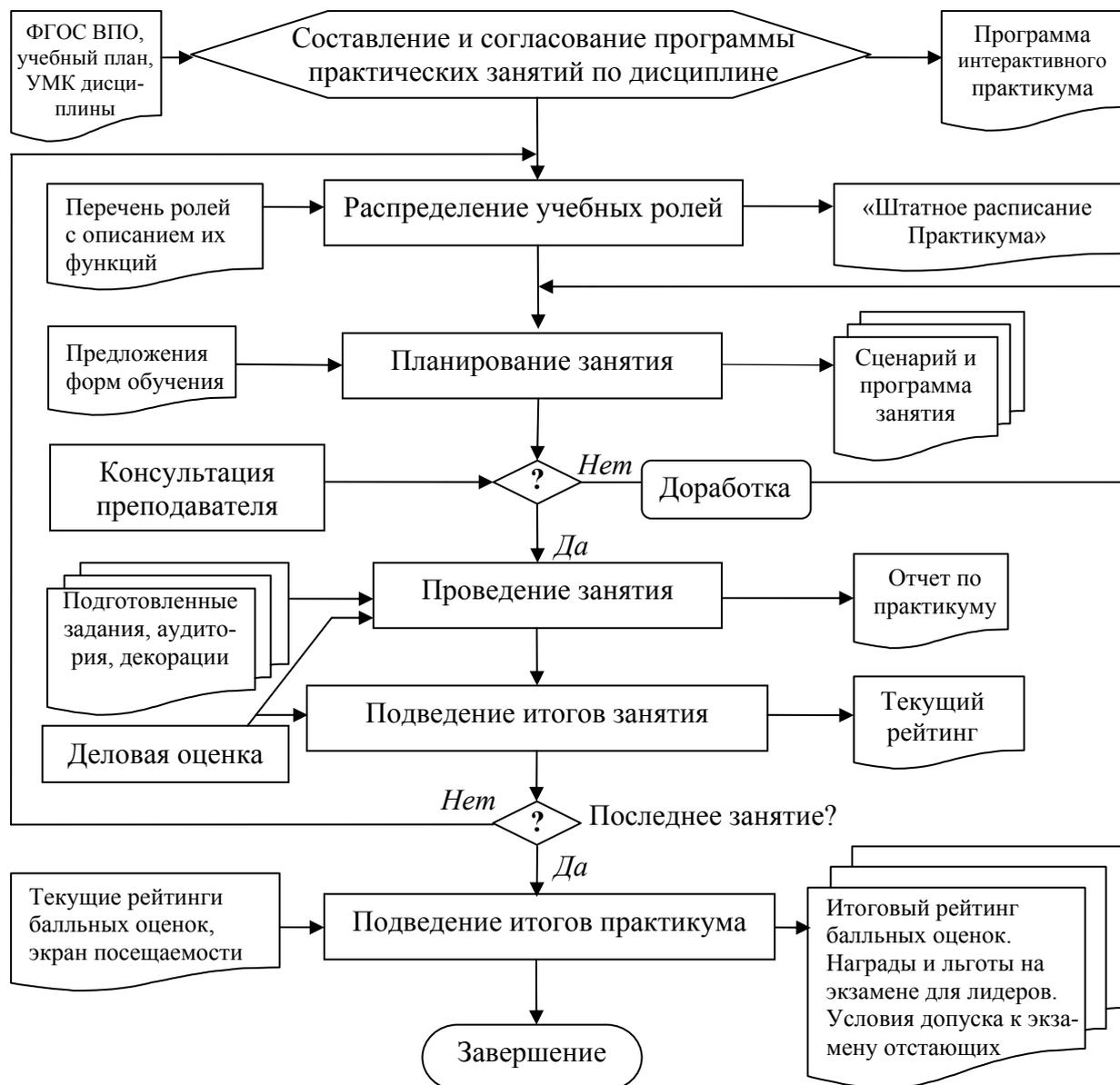


Рис. 1. Блок-схема методики проведения интерактивного практикума

Технологически такой интерактивный практикум можно образно представить как «конструктор» тематической ситуации, собранной из различных комбинаций деловых игр, интеллектуальных тренингов, викторин, тестов, кейс-стади, задач, диспутов и других заданий, многие из которых разрабатывают сами студенты. Сценарий такого занятия разрабатывает

директор практикума. Это учебная роль, которая развивает навыки организатора и администратора, чувство ответственности, коммуникативные способности. Преподаватель рекомендует директору практикума структуру интерактивного занятия (табл. 1). В недельный срок директор составляет отчет о проведенном занятии. Титульный лист и содержание этого отчета показаны прил. 1 и 2.

Таблица 1

*Рекомендуемая структура интерактивного занятия*

Лимит времени, мин	Работа
1	Выступление директора практикума
5	Выступление эксперта
10	Блиц-опрос (викторина, кроссворд и т.п.)
20	Решение задачи
20	Деловая игра, диспут
15	Кейс-стади (обсуждение ситуации)
5	Курьезы по теме практикума
10	Интересные факты по теме практикума
1	Заключительное слово директора практикума
3	Рейтинг. Слово менеджера по справедливости
<i>Итого: 90</i>	

Балльные оценки качества выполнения заданий студентами определяет менеджер по справедливости под контролем преподавателя. Менеджер по справедливости – это учебная роль, вырабатывающая навыки объективной деловой оценки, вежливой критики, нелестливой похвалы и адекватной самооценки.

Оценка знаний и умений обучаемых производится с помощью *шкалы справедливости* (табл. 2).

Таблица 2

*Шкала справедливости*

Диапазон оценки	Компетенции					Уровень активности
	Теоретические знания по изучаемой теме	Умения применить знания на практике	Презентация	Организаторские способности	Креативность	
20	4	4	4	4	4	Блестяще
	3	3	3	3	3	Отлично
<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	Норма
	1	1	1	1	1	Удовлетв.
0	0	0	0	0	0	Плохо

Эта шкала разрабатывалась автором с учетом мнений студентов в ходе эксперимента организации интерактивного практикума в период 2006 – 2011 гг. Шкала справедливости позволяет комплексно оценивать компетентность студентов. Ее комплексная оценка рассчитывается как сумма оценок по пяти компетенциям. Нормальный уровень компетентности равен 10 баллам (2 + 2 + 2 + 2 + 2) для любой роли. Требования к нормальному и другим уровням компетентности, соответствующим шкале справедливости, представлены в табл. 3. Если студент показывает более высокий (низкий) уровень компетентности по какой-либо компетенции, то соответствующая этой компетенции оценка может быть повышена до 3 или 4 (снижена до 1 или 0). Результаты деловой оценки менеджера по справедливости отражает в аттестационном листе (табл. 4).

Наиболее успешным студентам назначаются льготы по сдаче экзамена или зачета.

## **ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИНТЕРАКТИВНЫХ ЗАНЯТИЙ**

На первом практическом занятии преподаватель предлагает студентам для ознакомления и согласования проект программы интерактивных занятий по дисциплине (табл. 5). В этой программе указаны ФИО студентов, среди которых распределены роли директора и менеджера по справедливости. Роли распределяет преподаватель, используя метод лототрона.

Таблица 3

## Требования к уровням компетентности, соответствующим шкале справедливости

Компетенции	Баллы				
	4	3	2	1	0
Теоретические знания по изучаемой теме	Свободное владение материалом высокой степени трудности, глубокие познания	Аналитические суждения по изученной теме	Грамотное изложение трудного материала наизусть	Слабые знания, чтение подготовленного материала, выбор легкого материала	Участие в занятии без самостоятельной подготовки, пассивное присутствие
Умения применить знания на практике	Демонстрация практического навыка повышенной трудности	Вовлечение студентов в практическую работу	Приведение практического примера, задачи, кейс-стади, проведение тренинга, дискуссии и т.п. по теме	Попытка демонстрации практического навыка	Отсутствие элементов практики в докладе
Презентация	Представление собственного видео-кейса или иного полезного наглядного материала, трудоемкого в подготовке	Качественная презентация, трудоемкая в подготовке, показ видео-кейсов и т.п.	Наличие презентации, в которой есть схемы, формулы, рисунки по теме доклада; умение комментировать слайды	Загруженность презентации текстовым материалом, неинтересное изложение материала, несоответствие презентации теме	Отсутствие презентации
Организаторские и ораторские способности	Профессиональное владение методикой модератора или техника в проведении тренинга и другими формами активности	Высокий эмоциональный подъем студентов, умение управлять группой	Соблюдение регламента, вовлечение в задание студентов, завоевание их интереса, соблюдение правил практикума	Формальное изложение материала, аудитория безучастна, слушает докладчика без интереса	Несоблюдение регламента, несобранность, неуметь слушателей, нарушение правил практикума
Креативность	Изложение результатов собственных научных исследований	Создание атмосферы коллективного творчества, организация творческой работы студентов с получением результата	Информация о новых достижениях в области изучаемой темы	Творческие суждения, предложение идеи	Отсутствие творчества

**Аттестационный лист  
по дисциплине «Теория менеджмента» (баллы активности)**

Группа МН-110      Тема интерактивного занятия « \_\_\_\_\_ »

Дата 11.09.12

Администрация практикума:  
 Директор \_\_\_\_\_ (подписи)  
 Менеджер по справедливости \_\_\_\_\_

Номер жребия	Роль	Фамилия студента	Всего баллов в семестре	В том числе по формам активности			Итого баллов в семестре
1	Директор семинара						
2	Администратор семинара						
3	Менеджер по справедливости						
4	Эксперт						
5	Эксперт						
6	Телекомьюнитер						
7	Менеджер по улыбке						
8	Креативный менеджер						
9	Креативный менеджер						
10	Креативный менеджер						
11	Эксперт-менеджер						
12	Эйчар-менеджер						
13	Медиа-байер						
14	Топ-менеджер						
15	Фрилансер						
16	Копирайтер						
17	Мерчендайзер						
18	Системный аналитик						
19	Провайдер						
20	Промоутер						

## Программа практических занятий по дисциплине «Теория менеджмента» в группе \_\_\_\_\_

№ п/п	Дата	Тема практического занятия	ФИО директора практикума и менеджера по справедливости
1		Согласование программы практических занятий. Введение в дисциплину. Профессия «менеджер»	Занятие проводит преподаватель
2		История научных школ менеджмента	1.
			2.
3		Развитие менеджмента в России	3.
			4.
4		Общая теория управления как основа менеджмента. Методологические основы менеджмента	5.
			6.
5		Формы организации менеджмента	7.
			8.
6		Социофакторы менеджмента. Этика менеджмента	9.
			10.
7		Интеграционные процессы в менеджменте	11.
			12.
8		Структуры и инфраструктура современного менеджмента	13.
			14.
9		Природа и состав функций менеджмента	15.
			16.
10		Мотивация деятельности в менеджменте	17.
			18.
11		Регулирование и контроль в системе менеджмента	19.
			20.

12									21.
									22.
13									23.
									24.
14									25.
									26.
15									27.
									28.
16									29.
									30.
17									Проводятся под руководством преподавателя
18									
19									
20									31.
									32.
21									33.
									34.
22									35.

## СОДЕРЖАНИЕ ИНТЕРАКТИВНЫХ ЗАНЯТИЙ

### *Практикум 1. Введение в дисциплину. Профессия «менеджер»*

Вопрос ко всем студентам: «Почему вы предпочли профессию “менеджер”»? После их выступлений преподаватель рассказывает о престижности профессии «менеджер» и приводит интересные факты из жизни известных менеджеров.

*Ключевые понятия:* менеджмент, менеджер, бизнесмен, предприниматель, лидер, администратор, экономист, топ-менеджер.

*Теоретические вопросы*

1. Каковы ролевой статус и имидж (образ) менеджера?
2. Назовите цели, функции и задачи менеджера.
3. Каковы основные требования к профессиональной компетенции и личности менеджера?
4. Каковы уровни менеджмента в организации?
5. Какие управленческие роли может выполнять менеджер?
6. Расскажите о стилях менеджмента.
7. Какие различают архетипы менеджеров?
8. В чем сходства и различия между менеджером и лидером?
9. В чем состоят особенности организации управленческого труда? [3; 5, с. 33 – 34; 7, с. 21 – 23; 8, с. 30 – 50]\*.

*Практические задания.* 1. Вопрос ко всем студентам: «Какие менеджеры имеют всемирное признание»? От студентов требуется назвать фамилии тех менеджеров, которым они хотели бы подражать. Затем им показывают портреты известных менеджеров. Требуется назвать каждого и указать самые выдающиеся деловые качества, благодаря которым они добились успехов [31, 32, 33, 37].

2. Постройте образ менеджера XXI века, применив метод попарных сравнений [6, с. 97].

Дополнительный материал для подготовки к занятию можно найти в следующих статьях:

1. *Федотова, Н.* Персонал эпохи humanage / Н. Федотова // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 8. – С. 121 – 123.

2. *Белова, О.* Зачем компании эмоциональная компетентность менеджера? / О. Белова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 4. – С. 64 – 67.

---

\*Здесь и далее в квадратных скобках приведены рекомендуемые при подготовке к занятию источники из списка библиографических ссылок.

3. Как развить руководителей? // Кадровый менеджмент. – 2010. – № 6. – С. 69 – 74.

4. Герасимова, С. Тенденции рынка труда и компетенции менеджеров социальных проектов / С. Герасимова // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 6. – С. 98 – 101.

5. Яковлев, М. «Топ» должен уметь стратегически мыслить, формировать команду и презентовать свои идеи» / М. Яковлев // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 6. – С. 17 – 20.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Требуется написать остроумное эссе на одну из тем: «Каким менеджером я хотел(а) бы стать»; «Менеджер» - профессия, о которой я мечтаю»; «Кто такой менеджер».

2. Ссылаясь на статистические сборники и оценки экспертов, ответьте на следующие вопросы: сколько менеджеров в России? каковы их специализации? каковы их функции? какова их заработная плата?

### **Практикум 2. История научных школ менеджмента**

*Ключевые понятия:* научная школа, технократический подход, иерархический принцип, бюрократия, бихевиористский подход, деонтологический подход, ситуационный подход.

#### *Теоретические вопросы*

1. Какие управленческие революции привели к тому, что управление сформировалось как вид деятельности?

2. Укажите факторы и условия возникновения и развития школ менеджмента.

3. Какие этапы и школы в истории менеджмента вы можете назвать?

4. Какова общая характеристика развития управленческой мысли?

5. Каковы основные положения различных школ управления: классической школы управления, школы административного менеджмента, школы человеческих отношений, эмпирической школы, школы науки управления, школ поведенческого и ситуационного менеджмента?

6. Каковы возможные и вероятные перспективы развития современного менеджмента? [4, с. 37 – 57; 5, с. 53 – 65; 12, 16, 17, 29, 35].

#### *Практическое задание*

Совместными усилиями студенты заполняют таблицу, применив метод герменевтики.

### *Общая характеристика школ менеджмента*

Научная школа	Этап развития	Выдающиеся представители	Факторы возникновения	Условия возникновения	Вклад в развитие науки

Дайте характеристику ценности вклада каждой научной школы для современного менеджмента.

#### *Кейс-стади*

Рассмотрите конкретную проблемную ситуацию в организации и обоснуйте ее решение с точки зрения различных школ менеджмента.

#### *Задание для самостоятельной работы*

Проведите сопоставительный анализ основных положений школ менеджмента на предмет их практического использования. Результаты анализа оформите в виде таблицы.

#### *Результаты сопоставительного анализа основных положений школ менеджмента*

Научная школа	Предмет управления	Основные принципы	Отношение к работнику	Методы исследования	Практическое применение

### **Практикум 3. Развитие менеджмента в России**

*Ключевые понятия:* сословно-коллегиальный принцип управления, принцип распределения земель, российское экономическое чудо, социалистическая система хозяйствования, научная организация труда, концепция «трудовых установок» А.К. Гастева, принцип оптимума, социалистическое соревнование, внутрипроизводственный хозрасчет, оптимальное планирование народного хозяйства, принцип соизмерения затрат и результатов, фонды экономического стимулирования, затратный принцип ценообразования, принцип директивного управления.

#### *Теоретические вопросы*

1. Каковы особенности развития менеджмента в России до XIX века, в период промышленного переворота, в XX веке и в настоящее время?

2. Расскажите об исторических условиях и факторах развития менеджмента.

3. Назовите выдающихся личностей и их идеи в каждый период развития менеджмента?

4. Каковы проблемы развития современного менеджмента в России? [2; 16; 18].

#### *Кейс-стади*

Расскажите о выдающемся опыте менеджмента на российских предприятиях.

Для более полного рассказа используйте материалы, опубликованные в журналах: «Российское предпринимательство», «Российский журнал менеджмента», «Менеджмент в России и за рубежом».

#### *Задание для самостоятельной работы*

Используя метод сетевой диаграммы<sup>3</sup>, покажите взаимосвязи исторических событий в России, которые обусловили эволюцию управленческой мысли и практики менеджмента.

### **Практикум 4. Методологические основы менеджмента**

*Ключевые понятия:* методология, метод, система, управление, система управления, кибернетика, «черный ящик», связь, обратная связь, ограничения, вход, выход, объект и субъект управления, принцип, стратегическое, тактическое и операционное управление, управление организационными системами.

#### *Теоретические вопросы*

1. Кто впервые рассмотрел предприятие как кибернетическую систему?
2. Каковы основные положения общей теории управления?
3. Почему общая теория управления может восприниматься как методологическая основа менеджмента?
4. Почему управление можно рассматривать как вид деятельности?
5. Почему управление можно рассматривать как развивающуюся систему?
6. Назовите структурные компоненты системы управления. Как ее построить? Каковы особенности управления, если в его контуре присутствует человек?

---

<sup>3</sup> *Сетевая диаграмма* – графическое изображение операций проекта в виде узлов или стрелок для анализа, планирования, составления расписания, анализа критического пути.

7. По каким признакам классифицируют системы управления? Какие различают виды систем управления на предприятии?

8. Какие основные закономерности управления различными системами выделяют?

9. Каковы методологические основания современного менеджмента?

10. Какие теоретические основания современного менеджмента (концепции «7S», «хаоса и порядка», «Z») вы можете назвать?

11. Каковы основные принципы современного менеджмента?

12. Какие подходы к исследованию проблем менеджмента (холистический, системный, комплексный, метаэкономический, синергетический, интегративный, ситуационный и процессный) существуют?

13. Каковы взаимосвязи методов моделирования, социально-экономического экспериментирования и социологических исследований в менеджменте?

14. Каковы основные концепции управления (управление по целям, по ценностям, по результатам, по затратам, по центрам ответственности, управление посредством мотивации, рамочное управление, управление посредством делегирования)? [4, с. 14 – 23; 5, с. 35 – 51; 30, с. 31 – 50].

Более подробно материал изложен в статье В. П. Сланова «Концепция управления развитием социально-экономических систем как основа инновационных управленческих технологий стратегии регионального развития» (Экономика и управление. 2010. № 5. С. 96 – 103).

#### *Практические задания*

1. Сформируйте две команды и предложите им по заданию: а) приведите признаки организации, которые доказывают, что она представляет собой открытую систему управления; б) приведите общие принципы функционирования системы управления и покажите их действие в организации.

2. Проведите сопоставительный анализ сходства и различий систем управления автомобилем и предприятием. Признаки сопоставления: возможность формализации, определенность критериев и переменных, система ограничений, возможность оценки погрешности, тип модели, детерминированность решений и др.

3. Покажите графы, с помощью которых выстраивают структуры систем управления в менеджменте.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Дайте характеристики ВЛГУ как развивающейся системы и системы управления ВЛГУ с позиции общей теории управления.

2. Дайте краткие сравнительные характеристики систем управления по целям, ценностям, прибыли, затратам, центрам ответственности через регламенты, через распределение ресурсов и т.д. [9].

### *Практикум 5. Формы организации менеджмента*

*Ключевые понятия:* организация, внешняя и внутренняя среды организации, целостность, эмерджентность, мультипликативность, синергизм, изоморфность, адаптивность, гибкость, самоорганизованность, саморегулирование, иерархичность, динамическая локализация; эдхократическая, многомерная, партисипативная и предпринимательская организации, кооперативы, общества.

#### *Теоретические вопросы*

1. Почему организацию (предприятие) можно представить как систему управления?
2. Какие характеристики организации (предприятия) как объекта управления вы можете назвать?
3. Каковы признаки системности организации?
4. Какие формы организаций и их характеристики существуют?
5. Каковы характеристики внешней и внутренней среды организации?
6. Расскажите о характеристиках элементов прямого и косвенного воздействий внешней среды.
7. Каковы принципы управления организациями?
8. Каковы формы организации (организационно-правовые, организационно-экономические, организационно-управленческие)?
9. Какое влияние национально-исторические факторы оказывают на организацию системы менеджмента?
10. Каковы особенности американских, японских, европейских и российских организаций?
11. Каковы новые типы организаций (эдхократическая, многомерная, партисипативная, предпринимательская и др.)? [4, с. 189 – 202, 215 – 226; 5, с. 20 – 32, 318 – 363; 7, с. 50 – 67; 8, с. 71 – 73, 108 – 128; 30, с. 33 – 50].

Дополнительные материалы для подготовки можно найти в статье К. Г. Корнильева. «Предприятие будущего: результаты глобального исследования компании IBM» (Российский журнал менеджмента. 2009. № 1. С. 149 – 178).

### *Задание для самостоятельной работы*

Дайте характеристику форм организации менеджмента на примере любого предприятия.

### **Практикум 6. Социофакторы и этика менеджмента**

*Ключевые понятия:* социофактор, бизнес-среда, социальная фасилитация, социальное торможение, этноцентризм и культурологический шок, кросскультурный менеджмент, социальная роль, социальная и этическая ответственность, Социальная Хартия российского бизнеса, этика, этика менеджмента, этическая дилемма, совесть и духовность, верование, фрилансер, телекомьюнинг, видеонаблюдение.

#### *Теоретические вопросы*

1. Какие виды социофакторов менеджмента существуют?
2. Каковы основные социальные характеристики бизнес-среды?
3. Какие социальные ценности учитываются в менеджменте?
4. Каковы аспекты социальной ответственности менеджмента?
5. Каковы аргументы «за» и «против» социальной ответственности?
6. В чем различия концепций социальной ответственности бизнеса и корпоративной социальной ответственности?
7. Как бремя социальной ответственности предприятия сказывается на эффективности его деятельности?
8. Каковы формы социальной отчетности?
9. В чем состоят проблемы социальной ответственности в России?
10. Какие научные направления исследуют этические проблемы предприятий?
11. Каковы этические критерии принятия управленческих решений?
12. В чем проявляется этическая роль менеджеров в организации?
13. Каковы этапы морального развития менеджера?
14. Должен ли быть менеджер уверен в себе?
15. Каковы инструменты формирования этических ценностей? [8, с. 143 – 211; 21, с. 189 – 196; 34].

Дополнительный материал для подготовки к занятию можно найти в следующих источниках:

1. *Холден, Н. Дж.* Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента : пер. с англ. / Н. Дж. Холден. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 384 с.

2. Демичева, М. Кросскультурные различия между российскими и немецкими руководителями / М. Демичева, Ш. Каххаров // Кадровик. – 2011. – № 7. – С. 111 – 116.

3. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность в России: уроки национального Доклада о социальных инвестициях / Ю. Е. Благов, Е. А. Иванова // Рос. журн. менеджмента. – 2009. – № 1. – С. 3 – 24.

4. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная деятельность: долгосрочный анализ / Ю. Е. Благов, А. В. Бухвалов // Рос. журн. менеджмента. – 2010. – Т. 8. – № 4. – С. 55 – 56.

5. Бурк, Л. Как окупается корпоративная социальная ответственность / Л. Бурк, Дж. М. Логздон // Рос. журн. менеджмента. – 2010. – Т. 8. – № 4. – С. 57 – 68.

6. Хастед, Б. У. Риск-менеджмент, реальные опционы и корпоративная социальная ответственность / Б. У. Хастед // Рос. журн. менеджмента. – 2010. – Т. 8. – № 4. – С. 69 – 80.

7. Благов, Ю. Е. Анализ практики лидеров корпоративной благотворительности в России в 2007 – 2009 гг. / Ю. Е. Благов, А. А. Савченко // Рос. журн. менеджмента. – 2011. – Т. 9. – № 2. – С. 27 – 48.

8. Безлепкин, Н. И. Язык и управление: механизмы взаимопонимания / Н. И. Безлепкин // Экономика и управление. – 2010. – № 5. – С. 92 – 95.

9. Белова, Е. В. Ценностные ориентации российских предпринимателей / Е. В. Белова // Экономика и управление. – 2010. – № 5. – С. 119 – 122.

10. Рахаев, Б. Витальные ресурсы, ментальная среда и организационные циклы бизнеса / Б. Рахаев, Р. Х. Ев // Общество и экономика. – 2010. – № 1. – С. 21 – 37.

11. Успенская, Е. Атмосфера лояльности / Е. Успенская, М. Афонина, А. Удалова // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 7. С. 66 – 69.

#### *Практические задания*

1. Расскажите, какие органы контролируют социальную ответственность бизнеса в России.

2. Охарактеризуйте законодательство, с помощью которого ведется социальный контроль деятельности предприятий.

3. Расскажите о формах социальной ответственности, наиболее популярных у российских предприятий.

4. Перечислите показатели, по которым оценивают уровень социальной ответственности предприятий.

5. Расскажите, как оценивают уровень социальной ответственности российского бизнеса россияне и представители бизнеса.

6. Перечислите отличительные особенности социальной ответственности инновационных предприятий.

7. Приведите примеры этического и неэтического ведения бизнеса.

#### *Кейс-стади*

Требуется рассмотреть конкретную проблемную ситуацию, связанную с несением предприятием бремени социальной ответственности, и организовать ее обсуждение в командах. С учетом ситуации, используя метод коллективного блокнота, сформулируйте основные этические ценности в менеджменте.

#### *Задания для развития кругозора*

1. Обзор материалов международного конгресса «Глобальное будущее. 2045». Москва, 13 – 20 февраля 2012 г.

2. Обзор материалов саммита в Давосе в феврале 2012 г. Идея: вместо экономического роста – культурное развитие.

#### *Задание для самостоятельной работы*

Разработайте математическую модель, отражающую взаимосвязи расходов предприятия на социальные цели и эффективности его деятельности. Приведите пример ее практического применения с решением.

### **Практикум 7. Интеграционные процессы в менеджменте**

*Ключевые понятия:* интеграция, дифференциация, интегрированная система, интегрирующие факторы, связующие процессы менеджмента, управленческие решения, коммуникации, коммуникационные сети, коммуникационные роли.

#### *Теоретические вопросы*

1. Каковы взаимосвязи интеграции и дифференциации?
2. Кто установил, что на межподразделенческие отношения влияют различия между подразделениями (дифференциация) и их сотрудничество (интеграция)?
3. Что изучает теория дифференциации и интеграции?
4. Каковы признаки интеграции в менеджменте?
5. В чем состоит сущность закона интеграции управления?
6. Каковы основания для интеграции структурных элементов организаций?
7. Назовите объекты и виды интеграции в организации.

8. Укажите сферы интеграции организации.
9. Каковы позитивные и негативные стороны интеграции в менеджменте?
10. Какие основные факторы интеграции существуют?
11. Каковы взаимосвязи факторов внутренней среды и основных интеграционных процессов в менеджменте?
12. Каковы взаимосвязи факторов внешней среды и основных интеграционных процессов в менеджменте?
13. Назовите основные характеристики интегрированной системы. Каково ее практическое применение.
14. Какие принципы лежат в основе построения интегрированной системы менеджмента?
15. Каковы различия интегрированной системы менеджмента и общей системы менеджмента?
16. Расскажите о роли информационных технологий в интеграционных системах менеджмента?
17. Какие известны типы информационных систем в менеджменте?
18. Как влияют интернет-технологии на развитие бизнеса?
19. Какие известные компании занимаются интернет-бизнесом? [5, с. 420 – 449; 7, с. 151 – 172; 8, с. 645 – 681; 752 – 781; 20, с. 165 – 193].

#### *Методические задания*

1. Покажите структуру матрицы дифференциации и интеграции в менеджменте. Каково ее практическое применение?
2. С помощью каких показателей оценивается степень дифференциации и интеграции?

#### *Кейс-стади*

Разберите учебные проблемные ситуации и обоснуйте рекомендации по их разрешению:

1. «Бутики Христоводара» [6, с. 154 – 155].
2. «Программы “Медэкс”» [6, с. 159 – 160].

#### *Практическое задание*

Выполните упражнение «Оценка “снизу вверх”» [6, с. 156].

### **Практикум 8. Структуры и инфраструктура менеджмента**

*Ключевые понятия:* структура менеджмента, инфраструктура менеджмента, управленческое решение, коммуникации, коммуникационные сети, коммуникационные роли, органиграмма (рис. 2).

### *Теоретические вопросы*

1. Какова структура процесса управления организацией?
2. Каковы связующие процессы в системе менеджмента?
3. Почему управленческие решения можно воспринимать как связующие процессы в менеджменте?
4. Почему коммуникации можно воспринимать как связующие процессы в менеджменте?
5. Какие различают виды коммуникационных связей?
6. Каковы структуры коммуникационных процессов?
7. Каковы роли менеджмента в интернет-экономике?
8. Каково влияние информационных технологий (ИТ) на менеджмент?
9. Каково информационное обеспечение менеджмента?
10. Каковы характеристики управленческой информации?
11. Какие типы информационных систем существуют?
12. Каковы тенденции ИТ на новом рабочем месте?
13. Каковы организационные, правовые, экономические и методические основы формирования структуры организации?
14. В чем различия структур системы управления и структур организации?
15. Какие факторы влияют на структуры управления хозяйственных организаций?
16. Какие типы структур менеджмента существуют (видовая, функциональная, процессная, коммуникационные)?
17. Каковы сравнительные характеристики и практическое применение механистической и органической организационных систем?
18. Какие выделяют сравнительные характеристики корпоративной и индивидуалистической организации?
19. Каковы сравнительные характеристики и практическое применение жесткой и гибкой организационных структур?
20. Каковы сравнительные характеристики бюрократической и адаптивной структур?
21. Каковы структуры организации, их достоинства и недостатки?
22. Каковы основы построения и развития организаций?
23. Каковы принципы построения организационных структур управления?
24. Каковы основные стадии и этапы организационного проектирования? [8, с. 143 – 211; 30].

### *Кейс-стади*

Приведите примеры функционирования субъектов инфраструктуры менеджмента в российской экономике.

Более подробно материал изложен в статье Е. Ксенофоновой «Этапы управления организационными изменениями» (Антикризисный менеджмент. 2009. № 4. С. 26 – 33), а также в журналах «Вестник МГУ. Серия “Менеджмент”», «Вестник СПбГУ. Серия “Менеджмент”», «Проблемы теории и практики управления», «Вопросы управления предприятием», «Система управления и информационные технологии», «Информационно-управляющие системы», «Теория и системы управления».

### *Методическое задание*

Покажите структуру процесса управления, применив метод схемы процесса<sup>4</sup>.

### *Практические задания*

1. Приведите примеры построения традиционных, функционально-целевых и синергетических органиграмм.

2. Выявите узкие места в производственном процессе организации, которые видны в функционально-целевой органиграмме (см. рис. 2). Предложите способы их расшивки.

3. Расскажите о факторах проектирования организации [6, с. 142 – 146].

### *Задание для самостоятельной работы*

По правилам изображения графа органиграммы постройте схему организационной структуры предприятия. Дайте ее характеристику.

## **Практикум 9. Природа и состав функций менеджмента**

*Ключевые понятия:* функция, целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, учет, анализ, контроль, координация, регулирование; миссия, видение, стратегии и политика организации; делегирование, ответственность, полномочия.

### *Теоретические вопросы*

1. Каковы природа и содержание функций менеджмента?
2. Какие классификации функций существуют?
3. Каковы взаимосвязи функций менеджмента?
4. Какие основные функциональные подсистемы менеджмента выделяют?

---

<sup>4</sup> *Метод схемы процесса* – графическое изображение процесса с помощью прямоугольников или других символов, показывающих работу процесса и взаимосвязь шагов.

5. Как может меняться состав функций менеджмента под воздействием факторов внешней и внутренней среды?

6. Каковы взаимосвязи экономических и социальных целей организации?



Рис. 2. Функционально-целевая органограмма производственного процесса

7. Какие аспекты философии развития организации вы можете назвать?

8. Каковы виды и методы прогнозирования в менеджменте?

9. Какие основные виды планов в менеджменте существуют?

10. Каково содержание текущего плана организации?

11. Каковы основные компоненты организации?

12. Каковы цели, задачи и объекты организационного контроля в менеджменте?

13. Каковы правила построения дерева функций и матрицы функций? [4, с. 24 – 33; 7, с. 183 – 188; 8, с. 34 – 38; 19, с. 72 – 84; 20, с. 253 – 432; 30, с. 31 – 50, 314 – 342].

### *Методическое задание*

Расскажите о методике применения корпоративного форсайта в менеджменте.

### *Практические задания*

1. Командная работа. Предварительно заготовьте карточки с названиями разных целей и функций. Сформулируйте общую цель предприятия и предложите командам выполнить декомпозицию общей цели организации с помощью дерева целей и построить дерево соответствующих им функций.

2. Деловая игра. Распределите управленческие задачи заданной организации по функциональным областям системы управления.

### *Задание для самостоятельной работы*

Декомпозируйте цель максимизации прибыли предприятия с помощью графа дерева целей, составьте функциональную матрицу, постройте функциональные сети, функциональную схему, схему функциональных взаимосвязей.

## **Практикум 10. Мотивация деятельности в менеджменте**

*Ключевые понятия:* мотив, мотивационная структура, мотивация, система мотивации, теории мотивации деятельности, содержательные и процессуальные теории, аутсорсинг и аутстаффинг.

### *Теоретические вопросы*

1. Каковы сущность и задачи мотивации деятельности в менеджменте?
2. Каковы основные категории системы мотивации деятельности и их взаимосвязи?
3. Каковы виды мотивов деятельности?
4. Какова структура мотивационного процесса?
5. Какова сущность теории управления «Х» и «У» МакГрегора?
6. Каковы содержательные и процессуальные теории мотивации деятельности в менеджменте?
7. Какова сущность модели Портера – Лоулера, каково ее практическое применение?
8. Какова сущность теории «Z» У. Оучи?
9. Каковы возможности моделирования систем мотивации деятельности в менеджменте? [4, с. 128 – 154; 5, с. 143 – 205; 7, с. 473 – 489; 8, с. 607 – 644; 20, с. 359 – 388; 10, с. 9 – 180; 19, с. 252 – 260; 21, с. 218 – 220].

Более подробно материал изложен в статье И. Пономаревой, С. Левиной «Диагностика мотивации» (Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 3. С. 20 – 24).

#### *Практические задания*

1. Выполните упражнение «Основы мотивации» [6, с. 111 – 112].
2. Покажите на примере, как строится матрица мотивации (карта балльной оценки приверженности).

#### *Кейс-стади*

На примере конкретного предприятия выявите мотивационные установки повышения эффективности менеджмента. Для этого с помощью причинно-следственной диаграммы (диаграммы Исикавы) покажите проблемы мотивации деятельности. Выполните анализ сложившейся ситуации на определение соответствия теориям мотивации и определите мотивационную структуру.

#### *Задание для самостоятельной работы*

Постройте дерево проблем мотивации обучения в университете. Сформулируйте предложения по ее повышению.

### **Практикум 11. Регулирование и контроль в системе менеджмента**

*Ключевые понятия:* контроль, координация, регулирование, техническое регулирование, стандартизация, финансовый контроль, бюджетирование, контроллинг, аудит, чип-контроль.

#### *Теоретические вопросы*

1. Каковы цели, задачи и объекты организационного контроля в менеджменте?
2. Каковы основные виды и формы контроля в управлении?
3. Какова общая структура системы менеджмента качества?
4. Как осуществляется контроль на рабочем месте?
5. Каковы менеджерские средства контроля?
6. Каковы технические средства контроля?
7. Какие выделяют этапы процесса контроля в управлении?
8. Какие поведенческие аспекты контроля и основные составляющие его эффективности выделяют?
9. В чем состоит суть модели контроля «затраты – выпуск» и модели контроля с обратной связью?

10. Какие действуют стандарты регулирования и контроля в системе менеджмента?

11. Каковы этические требования к применению контроля?

12. Каковы субъекты, объекты и методы регулирования и координации в менеджменте?

13. Какие программные средства электронных ресурсов применяются в менеджменте для обеспечения системы контроля, координации и регулирования? [4, с. 371 – 379; 7, с. 230 – 296, 404 – 436; 8, с. 719 – 751; 20, с. 389 – 432; 21, с. 167 – 188].

#### *Методические задания*

1. Распределите студентам методы контроля (можно из перечня) и поручите каждому кратко рассказать о сущности доставшегося метода и методике его применения с пояснением на конкретном примере его применения.

Перечень методов контроля: система менеджмента качества, система контроллинга, бюджетирование, финансовый аудит, социальный аудит, этическая фильтрация, метод коридора (сетевой коридор, валютный коридор, коридор совести), стандартизация, договорная дисциплина, видеонаблюдение, система социальной сигнализации (явление с повинной, самокритика, осведомительство, стукачество и т.п.), датчики, чип-контроль, детектор лжи, отчетность, аттестация, профсоюзы и т.д.

2. Распределите студентам методы координации и регулирования (можно из перечня) и поручите каждому кратко рассказать о сущности доставшегося метода и методике его выполнения с пояснением на конкретном примере его применения.

Перечень методов координации и регулирования: методы комиссий, совещаний, конференций, советов, форумов, переговорного процесса, организационная культура, согласование требований и правил, нормирование и т.д.

#### *Практические задания*

1. Командная работа. Объясните методику построения диаграммы Исикавы. Образуйте две команды. Предложите для обсуждения конкретную проблемную ситуацию с исходными данными для построения диаграммы Исикавы. После выполнения задания в командах предложите выбрать лучший вариант диаграммы. Выполните аналогичные задания для диаграммы Гантта, диаграммы контрольных событий, диаграммы



### *Задание для самостоятельной работы*

Используя представленную на рис. 3 структуру диаграммы Исикавы, покажите результаты контроля качества обучения в ВлГУ.

## **Практикум 12. Взаимодействие человека и группы**

*Ключевые понятия:* группа, групповой потенциал, сплоченность, формальные и неформальные группы, восприятие, адаптация, мимикрия, конформизм, адаптивный индивидуализм, образы действий, социальная роль, поведенческая реакция, рефлексорное поведение, рефлексивное наблюдение, абстрактная концептуализация.

### *Теоретические вопросы*

1. Каковы аспекты взаимодействия человека и группы?
2. Каковы общие характеристики группы? Каков этический контекст этих характеристик?
3. Каковы факторы формирования групп?
4. Какова динамика вхождения человека в группу? Как организация может влиять на этот процесс?
5. С помощью каких показателей оценивается вхождение человека в группу?
6. В чем суть концепции «я-состояний» Э. Берна?
7. В чем заключается роль личности в управлении?
8. Каковы типы включения человека в организацию?
9. Какие факторы направленности личности существуют?
10. Как организовать работу в командах?
11. Каким может быть характер взаимодействия человека и группы?
12. Каковы положительные и отрицательные стороны взаимодействия человека и группы?
13. Как влияет оплата труда на взаимодействие человека и группы?
14. Как проходит адаптация человека к организационному окружению?
15. Как меняется поведение человека под влиянием научения?
16. Как научить деловому поведению методом компенсации?
17. Как изменить деловое поведение с помощью обучения? [4, с. 66 – 90; 5, с. 78 – 142; 8, с. 532 – 557; 19, с. 185 – 202; 21, с. 197 – 206].

### *Практические задания*

Выполните упражнения, предложенные в учебнике [6]:

1. «Личность для работы» [6, с. 101 – 102].
2. «Найди предмет» [6, с. 106 – 107].
3. Постройте матрицу влияния оплаты труда на взаимоотношения в группе. Поясните ее содержание и практическое применение.
4. Покажите примеры диаграммы связей, социогаммы, социального графа, графа интересов, карты социальных связей, ментальной карты. Расскажите, как построить эти графы.

### *Задание для самостоятельной работы*

Постройте социогамму взаимоотношений в вашей учебной группе и выявите лидера группы.

## **Практикум 13. Руководство: власть и партнерство**

*Ключевые понятия:* власть; власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; законная власть, эталонная власть (власти примера, харизмы), экспертная власть, баланс власти, партнерство, стиль менеджмента, рамочный порядок, рамочное решение.

### *Теоретические вопросы*

1. Какие формы руководства существуют?
2. В чем различия власти и влияния?
3. Каковы основные формы власти?
4. Каковы общие характеристики власти?
5. Как достигается баланс власти?
6. Каковы основные условия успешного управления людьми?
7. Каковы формы партнерства?
8. Каковы основные концепции партнерства в управлении человеческими ресурсами?
9. Каковы проблемы взаимосвязи улучшения качества трудовой жизни и управления командой?
10. Какие технологии власти и партнерства используются в менеджменте?
11. Каково практическое применение методов убеждения и участия трудящихся в управлении?
12. Каковы стили менеджмента и методы управленческих воздействий? Каково их практическое применение? [4, с. 66 – 127, 155 – 175; 5, с. 78 – 142, 450 – 529; 8, с. 531 – 606; 20, с. 433 – 562; 23 – 27].

### *Методическое задание*

Как применяются на практике методы линии баланса и карты планирования стоимости<sup>5</sup>?

### *Кейс-стади*

Разберите учебные проблемные ситуации и обоснуйте рекомендации по их размещению:

1. «Центр власти в “Автострахе”». [6, с. 178 – 180].
2. «Дымковская игрушка» [6, с. 185 – 188].

### *Практические задания*

Выполните упражнения, предложенные в учебнике

1. «Различия и тактика должностной власти» [6, с. 181 – 182].
2. «Положение на заводе» [6, с. 188 – 190].

### *Задание для самостоятельной работы*

Выполните упражнение «Власть в классе» [6, с. 182 – 183].

## **Практикум 14. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента**

*Ключевые понятия:* лидер, групповая динамика, диффузная группа, группа-ассоциация, группа-кооперация, группа-автономия, организационное гражданство, установки, перцепция, атрибуция, личность, когнитивная установка, аффективная установка, поведенческая установка, преданность организации, перцепционная селективность, перцепционные искажения, эффект нимба, стереотипирование, перцепционная оборона, экстравертность, контактность, добросовестность, эмоциональная стабильность, открытость, коммуникабельность, эмпатия, маккевиализм, лидер.

### *Теоретические вопросы*

1. Каковы общие характеристики группы?
2. Каковы этапы развития групповой динамики в системе менеджмента?
3. Какие основные факторы групповой динамики вы можете назвать?
4. Какие компоненты установок выделяют?
5. Как можно изменить установки?
6. Какое влияние могут оказывать установки на продуктивность труда?
7. Каковы ошибки атрибуции, как от них избавиться?

---

<sup>5</sup>*Линия баланса* – линия, отображающая кумулятивное количество или долю компонентов, которые должны быть выполнены к заданному моменту времени.

*Карта планирования стоимости* – систематизированное отображение шагов, которые необходимо выполнить для планирования стоимости.

8. Каковы отличительные особенности и основные характеристики личности?

9. Как личность работника влияет на установки, перцепции и атрибуцию?

10. Какие различают типы людей по стилю разрешения проблем?

11. Каковы характерные признаки лидера?

12. В чем различия власти и лидерства?

13. Каковы основные функции лидера?

14. Каковы различия лидера и менеджера?

15. Каковы типы лидеров в управлении?

16. Каковы факторы эффективного лидерства?

17. В чем состоит сущность теории лидерских качеств?

18. Каковы характеристика систем лидерства Лайкерта и классификация стилей лидерства?

19. Каковы модели ситуационного лидерства Танненбаума – Шмидта, Фидлера, Херсея и Бланшарда, Хауза и Митчела, Стинсона – Джонсона, Врума – Йеттона – Яго?

20. Что нового в теориях лидерства? [4, с. 66 –127; 5, с. 457 – 509; 8, с. 531 – 606; 13; 14; 20, с. 435 – 461; 36].

#### *Методические задания*

1. Охарактеризуйте практическое применение и методику составления реестра навыков.

2. Что вы знаете о четырехстадийной модели (стадии трансформации группы в сплоченную высокопроизводительную команду: формирование, притирка, нормализация, функционирование)?

#### *Кейс-стади.*

Группе предлагается выбрать лидера и на основе интересных фактов и событий его жизни построить дерево решений в модели ситуационного лидерства Врума – Яго [6, с. 177 – 191].

Дополнительный материал для подготовки можно найти в следующих источниках:

1. *Иванова, С.* Модели лидерства и этапы жизненного цикла организации / С. Иванова // Антикризис. менеджмент. – 2009. – № 4. – С. 11 – 14.

2. *Крылов, Б.* Воспитание лидеров: долгосрочные программы / Б. Крылов // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 8. – С. 28 – 34.

### *Практическое задание*

Выполните упражнение «Лидер, которого я знаю» [6, с. 190 – 191].

*Задание для самостоятельной работы.* Напишите эссе о лидере, последователем которого вы являлись или являетесь.

### **Практикум 15. Организационные отношения в менеджменте**

*Ключевые понятия:* организационные отношения, коммуникации, коммуникационные сети, коммуникационные стили, невербальная коммуникация, информационный и интерактивный аспекты коммуникации, организационная и корпоративная культура, организационные патологии, этикет делового поведения, деловая этика.

#### *Теоретические вопросы*

1. Каковы типы организационных отношений и принципы их построения?
2. Какова общая структура процесса коммуникации?
3. Какие формы коммуникационных сетей существуют?
4. Каковы коммуникативные навыки руководителя?
5. Как культура влияет на организационную эффективность?
6. Какова общая структура организационной структуры?
7. Какие модели организационной культуры известны?
8. Как формируется, поддерживается и меняется организационная структура?
9. Каковы общие правила этикета делового поведения? [4, с. 203 – 214; 5, с. 420 – 431, 530 – 572; 8, с. 119 – 135, 645 – 681; 19, с. 304 – 349; 20, с. 165 – 193, 516 – 562].

#### *Методические задания*

1. Методика организации общения с помощью методов заседания, совещания, планерки, комиссии, совета, проверки и т.д.
2. Методика обмена мнениями с помощью методов кружка, форума, конференции, круглого стола.
3. Методика организации общения по методам диспута, дискуссии, делового клуба.
4. Методика организации общения с помощью методов деловых и ролевых игр, тренингов.
5. Методика построения матрицы разделения административных задач.
6. Методика построения информационно-технологических моделей [19, с. 102 – 105, 127 – 141].

### Кейс-стади

Разберите учебные проблемные ситуации и коллективно обоснуйте рекомендации по их разрешению:

1. «Конкретная ситуация: Проблема качества на электромеханическом заводе» [6, с. 148 – 149].
2. «Конкретная ситуация: Бутики Христорара» [6, с. 154 – 156].
3. «Конкретная ситуация: Дилемма для Ирины» [6, с. 171 – 172].

Дополнительный материал для подготовки можно найти в журналах и статьях:

1. Клоков, Ю. А. Корпоративная культура и ценности организации / Ю. А. Клоков // Экономика и управление. – 2010. – № 5. – С. 44 – 46.

2. Савченко, Л. С. Методы исследования организационной культуры рыночной организации / Л. С. Савченко // Экономика и управление. – 2010. – № 5. – С. 86 – 91.

### Практические задания

Выполните задания, предложенные в учебнике [6]:

1. «Практикующее упражнение: Организационная культура учебной группы».
2. «Практикующее упражнение: Оценка “снизу вверх”» [6, с. 156].

### Задание для самостоятельной работы

1. Дайте характеристики организационных отношений в команде управленцев на предприятии, соответствующих типам организационных связей, указанных на рис. 4.

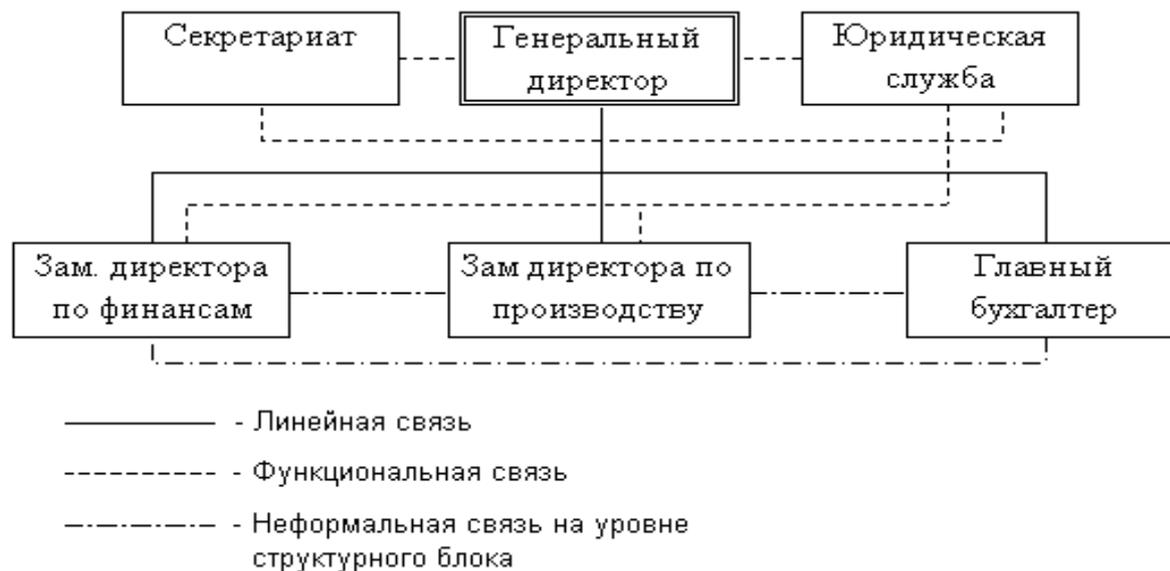


Рис. 4. Типы организационных связей на предприятии

2. Предложите мероприятия по совершенствованию организационной культуры в ВлГУ и способы улучшения взаимопонимания студентов и преподавателей.

### *Практикум 16. Конфликтность в менеджменте*

*Ключевые понятия:* человеческое достоинство, справедливость, конфликт, стресс, конфликтогены, функциональный и дисфункциональный конфликты, забастовка, драка, оскорбление, унижение, порицание, выговор, увольнение, моббинг, бойкот, локаут, рекламация, девиантное и оппортунистическое поведение, дискриминация, домогательство, судебное разбирательство, третейский суд, переговорный процесс.

#### *Теоретические вопросы*

1. Назовите уровни и источники конфликтов.
2. Какие виды конфликтов могут возникнуть на предприятии?
3. Какие причины вызывают на предприятии конфликты с деловыми партнерами, работниками, потребителями продукции, контролирующими органами власти, населением, конкурентами?
4. Расскажите о структуре и динамике конфликтной ситуации.
5. Какие пути урегулирования конфликтов вы можете назвать?
6. Каковы методы профилактики конфликтов?
7. Что представляют собой визуальные комби-модели конфликтных ситуаций и каково их практическое применение?
8. Какие примирительные процедуры применяют при конфликтной ситуации?
9. Какие ошибки чаще всего допускаются при разрешении конфликтов? [4, с. 176 – 188; 5, с. 443 – 449; 8, с. 703 – 706; 15; 19, с. 272 – 290; 20, с. 516 – 562; 22].

#### *Методические задания*

1. Постройте карту конфликта. Как она используется на практике?
2. Оцените убытки, причиненные девиантным поведением работников. Каковы способы его преодоления?
3. Оцените убытки, причиненные оппортунистическим поведением персонала организации.
4. Оцените убытки, причиненные конфликтами.

#### *Кейс-стади*

Разберите учебные проблемные ситуации и коллективно обоснуйте рекомендации по их разрешению:

1. «Конкретная ситуация: Бутики Христоводара» [6, с. 154 – 156].
2. «Конкретная ситуация: Дилемма для Ирины» [6, с. 171 – 172].

#### *Практические задания*

Выполните упражнения, предложенные в учебнике [6]:

1. «Практикующее упражнение: Оценка “снизу вверх”» [6, с. 156].
2. «Практикующее упражнение: Разрешение противоречий в группе» [6, с. 173 – 175].

#### *Задание для самостоятельной работы*

Рассмотрите конфликтную ситуацию, в которой вам пришлось участвовать. Нарисуйте карту конфликта для этой ситуации. Укажите фактический способ ее разрешения и обоснуйте его правильность с учетом методов, предложенных в конфликтологии.

### **Практикум 17. Моделирование ситуаций и разработка решений**

*Ключевые понятия:* управленческое решение, ситуация, модель (когнитивная, концептуальная, формализованная, содержательная, имитационная), моделирование.

#### *Теоретические вопросы*

1. Каковы типы управленческих решений?
2. Расскажите об общей методике принятия рационального решения.
3. Какие факторы влияют на принятие управленческого решения?
4. Какие модели разработки и обоснования управленческих решений вам известны?
5. Какова общая технология выработки, принятия и реализации управленческих решений и разрешения проблем?
6. В чем сущность модели принятия решений руководителями Врума – Иеттона?
7. Каковы методы оптимизации управленческих решений? [4, с. 279 – 286; 5, с. 620 – 662; 7, с. 151 – 158, 368 – 387; 8, с. 318 – 356; 30, с. 31 – 50, 314 – 342].

Дополнительный материал для подготовки можно найти в следующих источниках:

1. Салихов, Ф. Наилучший вариант. Подходы к оценке качества управленческих решений / Ф. Салихов // Кадровый менеджмент. – 2010. – № 6. – С. 50 – 56.

2. Кулагин, О. Организационная диагностика предприятия / О. Кулагин // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 7. – С. 71 – 76.

#### *Методические задания*

1. Объясните граф дерева решений (рис. 5) и покажите на примере конкретной ситуации его практическое применение.

2. На примере конкретной ситуации покажите практическое применение и методику построения диаграммы прогнозирования контрольных событий и аффинную диаграмму<sup>6</sup>.

#### *Практическое задание*

Выполните практикующее упражнение «Принятие решения» [6, с. 161 – 162].

#### *Кейс-стади*

Разберите любую из предложенных в разделе III учебника [6] учебных проблемных ситуаций и коллективно обоснуйте рекомендации по их разрешению [6, с. 211 – 282].

#### *Задание для самостоятельной работы*

Менеджер, выпускник ВлГУ, принимает решение об открытии собственного дела. Выполните анализ конъюнктуры рынка в г. Владимире и посоветуйте менеджеру, стоит ли рисковать? В случае положительного решения посоветуйте вид деятельности. Советы менеджеру обоснуйте с помощью научных методов.

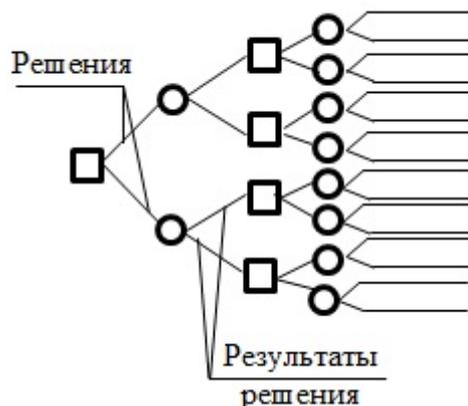


Рис. 5. Дерево решений

## **Практикум 18. Факторы эффективности менеджмента**

*Ключевые понятия:* выгода, полезность, эффект, внешние эффекты, оптимум; эффективность, фактор, резерв, парето-эффективность; аллокативная и адаптивная эффективность, стоимостные, потребительно-стоимостные, полезностно-стоимостные, полезностные и ценностные методы оценки эффективности.

---

<sup>6</sup> *Аффинная диаграмма* – способ эффективной организации идей или фактов посредством их классификации. *Диаграмма прогнозирования контрольных событий* – отображение трендов прогноза в виде линий графика, показывающего на вертикальной оси предсказываемые даты контрольных событий, а на горизонтальной оси – фактические даты.

### *Теоретические вопросы*

1. В чем суть общей концепции эффективности? Каковы основные принципы ее оценивания?
2. Каковы виды эффективности?
3. В чем суть концепции предельной эффективности? Как она оценивается?
4. Как действует закон убывающей эффективности?
5. Как выбрать метод оценки эффективности с учетом специфики решаемой проблемы?
6. В чем суть организационной эффективности? Каковы способы ее оценки?
7. В чем суть модели «поиска и принятия удовлетворительного варианта» Г.А. Саймона?
8. В чем суть метода Х-эффективности Х. Лейбенштейна?
9. В чем суть концепции эффективности как ценности выбора Д. Канемана и А. Тверски?
10. В чем суть моделей оценки организационной эффективности Е. Морина, Дж. Томпсона, М. Нэша, К. Камерона?
11. Каковы основные показатели эффективности?
12. Каковы факторы эффективности менеджмента?
13. Какова общая методика обоснования эффективности рационального решения?
14. Каковы методы оптимизации управленческих решений?
15. В чем суть теории жизненного цикла Херси и Бланшара?
16. Каковы основные составляющие достижения эффективного управления и их тенденции?
17. Каковы факторы и резервы повышения эффективности и улучшения качества управленческих решений?
18. Как учитываются риски при оценке эффективности?
19. Как учитывать фактор нравственности при оценке эффективности менеджмента?
20. Каковы проблемы оценки эффективности? [4, с. 279 – 286; 5, с. 620 – 662; 7, с. 151 – 158, 368 – 387; 8, с. 318 – 356; 30, с. 31 – 50, 314 – 342].

Дополнительные материалы для подготовки можно найти в следующих статьях:

1. *Бразевич, И. С.* Формирование системы управления эффективностью деятельности организации / И. С. Бразевич // Экономика и управление. – 2010. – № 5. – С. 122 – 124.

2. *Салихов, Ф.* Наилучший вариант. Подходы к оценке качества управленческих решений / Ф. Салихов // Кадровый менеджмент. – 2010. – № 6. – С. 50 – 56.

3. *Кулагин, О.* Организационная диагностика предприятия / О. Кулагин // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 7. – С. 71 – 76.

4. *Родионова, Н. В.* Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1: учебник / Н. В. Родионова. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2012. – С. 169 – 260.

*Задание для самостоятельной работы*

Решение задач.

## ЗАДАЧИ<sup>7</sup>

**Задача 1.** На промышленном предприятии готовятся к переходу на выпуск новых видов продукции. При этом возможны четыре варианта решений:  $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$  и  $P_4$ , каждому из которых соответствует выпуск определенного вида продукции или их сочетание. Результаты принятых решений существенно зависят от ситуации, которая заранее неизвестна и может принимать разные значения:  $C_1$ ,  $C_2$ ,  $C_3$ . Каждому сочетанию решений  $P$  и ситуации  $C$  соответствует определенный уровень эффективности, значения которого помещены в таблицу эффективности (табл. 6). Этот уровень характеризует относительный результат предстоящих действий, влекущих прирост прибыли и снижение издержек. Так, из табл. 6 видно, что в ситуации  $C_1$  решение  $P_2$  в 2 раза лучше, чем  $P_3$ , а решение  $P_1$  неодинаково эффективно в ситуациях  $C_1$  и  $C_2$  и т.д.

Таблица 6

### *Эффективность выпуска новых видов продукции*

Решение	Ситуация		
	$C_1$	$C_2$	$C_3$
$P_1$	0,25	0,35	0,40

<sup>7</sup> Абчук В. А. 250 занимательных задач по менеджменту и маркетингу. – М. : Вита-Пресс, 1997. – С. 46 – 48.

$P_2$	0,70	0,20	0,30
$P_3$	0,35	0,85	0,20
$P_4$	0,80	0,10	0,35

Требуется найти удовлетворительное (наиболее выгодное) решение с учетом:

- 1) уровня риска;
- 2) вероятности возникновения различных ситуаций:  $\rho_1 = 0,50$ ;  $\rho_2 = 0,30$ ;  $\rho_3 = 0,20$ ;
- 3) принципа Лапласа, когда любой из вариантов ситуации не более вероятен, чем другие;
- 4) того, что наиболее вероятный из вариантов ситуации –  $C_2$ ; менее вероятный –  $C_1$  и еще менее вероятный –  $C_3$ ;
- 5) максиминного критерия Вальда;
- 6) критерия минимаксного риска Сэвиджа, который выявляет решение, позволяющее в любой ситуации избежать большего риска;
- 7) критерия Гурвица.

**Задача 2.** Группа из трех равноправных компаньонов оценивает три возможных решения по трехбалльной системе: лучшее решение – 3 балла, среднее – 2, худшее – 1 (табл. 7).

Таблица 7

*Оценки, данные каждым из компаньонов, балл*

Решение	Первый компаньон	Второй компаньон	Третий компаньон
$a_1$	2	3	1
$a_2$	1	1	3
$a_3$	3	2	2

**Задание 1.** Необходимо найти такое групповое решение, при котором отклонение между предпочтением группы и индивидуальными решениями будет наименьшим.

**Задание 2.** Предположим, принимается общее решение двумя компаньонами. Возможны два варианта решения:  $a_1$  и  $a_2$ . Оценки полезности этих вариантов обоими компаньонами для двух возможных исходов показаны в табл. 8, 9. Вероятности исходов для каждого компаньона, естественно, различны.

Таблица 8

*Матрица полезности для первого компаньона*

Решение	Вероятность исхода 0,4	Вероятность исхода 0,8	Полезность по двум исходам
$a_1$	-8	+12	$-8 \cdot 0,4 + 12 \cdot 0,8 = +6,4$
$a_2$	+20	-3	$+20 \cdot 0,4 - 3 \cdot 0,8 = +5,6$

Таблица 9

*Матрица полезности для второго компаньона*

Решение	Вероятность исхода 0,2	Вероятность исхода 0,6	Полезность по двум исходам
$a_1$	-2	+4	$-2 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,6 = +2,0$
$a_2$	+40	-7	$+40 \cdot 0,2 - 7 \cdot 0,6 = +3,8$

Необходимо найти оптимальное групповое решение.

*Задание 3.* Решение принимается двумя равноправными компаньонами. Возможны два решения:  $a_1$  и  $a_2$ . Оценка полезности этих вариантов для обоих компаньонов приведена в табл. 10.

Таблица 10

*Матрица полезности для двух компаньонов*

Решение	Вероятность исходов		Полезности по двум исходам для первого компаньона	Вероятность исходов		Полезности по двум исходам для второго компаньона
	0,1	0,9		0,9	0,1	
$a_1$	8	4	$0,8 + 3,6 = 4,4$	2	10	$1,8 + 1 = 2,8$
$a_2$	0	8	$0 + 7,2 = 7,2$	6	0	$5,4 + 0 = 5,4$

Необходимо найти оптимальное групповое решение.

## РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ

### *Решение задачи 1*

*Задание 1.* Риск рассчитывается как разность между ожидаемым результатом действий при наличии точных данных обстановки и результатом, который достигнут при точности данных (табл. 11). Если бы точно знать, что будет иметь место ситуация  $C_1$ , то приняли бы решение  $P_4$ , обеспечив себе выигрыш 0,80. Поскольку точно не известно, какую ситуацию ожидать, можно остановиться и на решении  $P_1$ , дающем эффектив-

ность всего 0,25, теряя при этом эффективность 0,80 – 0,25 = 0,55. Это и есть показатель риска. На этом основании рассчитана таблица риска (табл. 11).

Таблица 11

*Риск выпуска новых видов продукции (R)*

Решение	Ситуация			min max R	max E
	$C_1$	$C_2$	$C_3$		
$P_1$	0,55	0,50	0,00	0,55	0,40
$P_2$	0,10	0,65	0,10	0,65	0,70
$P_3$	0,45	0,00	0,20	<b>0,45</b>	<b>0,85</b>
$P_4$	0,00	0,75	0,05	0,75	0,80

Таблица риска существенно дополняет таблицу эффективности. Так, основываясь только на данных об эффективности, невозможно определить, за счет чего ее можно повысить, так как результат зависит не только от избранного решения, но и от случайных условий обстановки, и может оказаться, что при наиболее выгодном способе действий эффективность из-за плохой обеспеченности производства ресурсами будет ниже, чем при невыгодном способе. Таблица риска дает возможность непосредственно оценить качество управленческих решений и установить, насколько полностью реализуются в них существующие возможности достижения успеха.

Проиллюстрируем сказанное таким примером. Основываясь на таблице эффективности, можно прийти к выводу, что решение  $P_1$  в ситуации  $C_2$  равноценно решению  $P_4$  в ситуации  $C_3$ ; эффективности в обоих случаях равны 0,35. Однако анализ указанных решений с помощью таблицы риска показывает, что риск при этом неодинаков и составляет соответственно 0,50 и 0,05. Такая существенная разница объясняется тем, что решение  $P_1$  в ситуации  $C_2$  имеет лишь эффективность 0,35, в то время как в этой же ситуации можно получить эффективность до 0,85; решение же  $P_4$  в ситуации  $C_3$  имеет почти всю возможную эффективность: 0,35 из возможных 0,40. Следовательно, с учетом риска решение  $P_1$  в ситуации  $C_2$  значительно (в 10 раз) хуже, чем решение  $P_4$  в ситуации  $C_4$ .

Лучшее решение –  $P_3$ , так как оно имеет минимальный уровень риска из максимально возможных и допускает получение максимально возможного уровня эффективности.

$$\min \{0,55; 0,65; 0,45; 0,75\} = 0,45$$

$$\max \{0,40; 0,70; 0,85; 0,80\} = 0,85$$

*Задание 2.* Наибольший средний ожидаемый результат даст четвертое решение ( $P_4$ ):

$$0,50 \cdot 0,80 + 0,30 \cdot 0,10 + 0,20 \cdot 0,35 = 0,50.$$

Для решения  $P_1$  это значение будет равно 0,31, а для  $P_2$  и  $P_3 - 0,47$ .  
 $\max\{0,31; 0,47; 0,47; 0,50\} = 0,50$ . Следовательно, решение  $P_4$  является удовлетворительным.

*Задание 3.* Вероятности возникновения различных ситуаций не известны; так как любой из вариантов ситуации не более вероятен, чем другие, то вероятности можно принять равными и действовать по принципу недостаточного основания Лапласа. Примем вероятность каждого варианта ситуации равной 0,33 и найдем наибольший средний результат из их множества:  $\max\{0,33; 0,396; 0,462; 0,413\} = 0,462$ . Удовлетворительным решением является  $P_3$ .

*Задание 4.* Придадим вероятностям различных вариантов ситуации соответствующие значения убывающих членов арифметической прогрессии (2, 3, 1), получим следующие значения для всех вариантов решений:

$$P_1 = 0,25 \cdot 2 + 0,35 \cdot 3 + 0,40 \cdot 1 = 1,95;$$

$$P_2 = 0,70 \cdot 2 + 0,20 \cdot 3 + 0,30 \cdot 1 = 2,3;$$

$$P_3 = 0,35 \cdot 2 + 0,85 \cdot 3 + 0,20 \cdot 1 = 3,45;$$

$$P_4 = 0,80 \cdot 2 + 0,10 \cdot 3 + 0,35 \cdot 1 = 2,25.$$

Удовлетворительное решение –  $P_3$  соответствует максимальному среднеожидаемому результату:  $\max\{1,95; 2,3; 3,45; 2,25\} = 3,45$ .

*Задание 5.* Максиминный критерий Вальда проверяет гарантию того, что величина эффективности в любой ситуации будет не меньше, чем наибольшая эффективность в худшей ситуации. Удовлетворительным решением в данном случае будет то, для которого эффективность окажется максимальной из минимальных при различных вариантах ситуации. Удовлетворительным решением является решение  $P_1$ , при котором максимальный из минимальных результатов равен 0,25:

$$\max\{0,25; 0,20; 0,20; 0,10\} = 0,25.$$

*Задание 6.* Удовлетворительным решением будет то, для которого риск, максимальный при различных вариантах ситуации, окажется минимальным. Таким решением является  $P_3$ , для которого минимальный из максимальных рисков равен 0,45:  $\min\{0,55; 0,65; 0,45; 0,75\} = 0,45$ .

*Задание 7.* Критерий Гурвица имеет вид

$$Y(P_i | C_j) = \max_P \{0,3 \max_C \{E_i\} + 0,7 \min_C \{E_i\}\}.$$

Выполним расчеты эффективности каждого решения:

$$0,3 \cdot 0,40 + 0,7 \cdot 0,25 = 0,12 + 0,175 = 0,295,$$

$$0,3 \cdot 0,70 + 0,7 \cdot 0,20 = 0,21 + 0,14 = 0,35,$$

$$0,3 \cdot 0,85 + 0,7 \cdot 0,20 = 0,255 + 0,14 = 0,395,$$

$$0,3 \cdot 0,80 + 0,7 \cdot 0,10 = 0,24 + 0,07 = 0,31.$$

Как видно, удовлетворительным управленческим решением по критерию Гурвица является решение  $P_3$ .

## ***Решение задачи 2***

*Задание 1.* Для того чтобы минимизировать имеющиеся отклонения индивидуальных решений от группового решения, строится матрица расхождения исходов решения (табл. 12). При этом сначала делаются предположения о выборе группой той или иной альтернативы, а затем оцениваются расхождения между групповым и индивидуальными решениями. Так, если групповое решение соответствует значению (оценка 3 балла), то расхождение между мнением коллектива и индивидуальным выбором первого компаньона равно 1, если же группа остановилась на варианте  $a_2$  (3 балла), то расхождение между ним и выбором первого компаньона составит 2 балла и т.д.

Таблица 12

*Матрица расхождений индивидуальных и групповых решений*

Групповые решения	Решение первого компаньона	Решение второго компаньона	Решение третьего компаньона	Максимальное расхождение
$a_1$	1	0	2	2
$a_2$	2	2	0	2
$a_3$	0	1	1	1

Далее в строках (см. табл. 12) для каждой альтернативы находится максимальное расхождение, а затем из этих максимальных расхождений – наименьшее, в данном случае – 1 балл. Этому расхождению соответствует значение  $a_3$ , которое и признается лучшим решением.

При такой стратегии выбора можно утверждать, что в случае принятия группой решения  $a_3$  для любого компаньона расхождение его решения с решением группы остается минимальным и не превышает 1 балл.

*Задание 2.* Поскольку первый компаньон оценивает полезность первого варианта, а второй компаньон – второго, при принятии группового решения прийти к общему мнению невозможно. В этом случае теория ре-

шения обычно предлагает основываться на средних величинах: средних вероятностях исходов и средних полезностях (табл. 13). Теперь видно, что группа должна выбрать вариант  $a_2$ .

Таблица 13

*Матрица средней полезности для группы*

Решение	Средняя вероятность исходов 0,3 (для ситуации 1)	Средняя вероятность исходов 0,7 (для ситуации 2)	Полезность по двум исходам
$a_1$	-5	+8	$-5 \cdot 0,3 + 8 \cdot 0,7 = +4,1$
$a_2$	+30	-5	$+30 \cdot 0,3 - 5 \cdot 0,7 = +5,5$

*Задание 3.* Единодушное решение обоих компаньонов – лучший вариант  $a_2$ . Однако матрица средней полезности для группы (табл. 14) показывает, что лучшим групповым решением оказывается вариант  $a_1$ .

Таблица 14

*Матрица средней полезности для группы*

Решение	Средняя вероятность исходов 0,5 (для ситуации 1)	Средняя вероятность исходов 0,5 (для ситуации 2)	Полезность по двум исходам
$a_1$	5	7	$2,5 + 3,5 = 6$
$a_2$	3	4	$1,5 + 2,0 = 3,5$

## СПИСОК БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ССЫЛОК

1. Положение о балльно-рейтинговой системе оценки деятельности студентов. – Владимир : ВлГУ, 2008. – 25 с.
2. *Базиян Н. Р.* Практический менеджмент в России. – М. : Церера, 2005. – 528 с.
3. *Бондаренко В. В., Юдина В. А., Алехина О. Ф.* Менеджмент организации. Введение в специальность. – М. : Кнорус, 2010. – 232 с.
4. *Веснин В. Р.* Менеджмент : учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2011. – 616 с.
5. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент : учебник. – 5-е изд., стереотип. – М. : Магистр : Инфра-М, 2010. – 576 с.
6. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент : практикум. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2003. – 288 с.

7. Герчикова И. Н. Менеджмент : учеб. для ВУЗов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 511 с.
8. Дафт Р. Л. Менеджмент. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2011. – 800 с.
9. Друкер П. Ф. Менеджмент. – М. : Вильямс, 2010. – 704 с.
10. Егоришин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 464 с.
11. Ефимов А. Н., Барикаев Е. Н. Менеджмент : практикум. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 119 с.
12. История менеджмента : учеб. пособие / под ред. Э. М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2010. – 240 с.
13. Кови Ст. Принцип-центричное руководство : пер. с англ. – М. : Попурри, 2002. – 368 с.
14. Кови Ст. Лидерство, основанное на принципах : пер. с англ. – 5-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 302 с.
15. Конфликтология : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. – М. : Инфра-М, 2007. – 302 с.
16. Кравченко А. И. История менеджмента : учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Кнорус, 2010. – 432 с.
17. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента : учеб. пособие. – М. : Рид групп, 2011. – 336 с.
18. Менеджмент: теория и практика в России : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. – М. : НД ФБК-ПРЕСС, 2005. – 528 с.
19. Менеджмент : учебник / под ред. М. Л. Разу. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2011. – 480 с.
20. Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2008. – 672 с.
21. Переверзев Л. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 288 с.
22. Психология делового конфликта. Хрестоматия : учеб. пособие / ред.-сост. Д. Я. Райгородский. – Самара : Бахрах-М, 2007. – 768 с.
23. Пфеффер Дж. Власть. Почему у одних она есть, а у других – нет : пер. с англ. – М. : Карьера-Пресс, 2012. – 288 с.
24. Пфеффер Дж. Управленческая мудрость, рожденная из ошибок топ-менеджеров : пер. с англ. – М. : Эксмо, 2009. – 240 с.
25. Пфеффер Дж. Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса : пер. с англ. – М. : Эксмо, 2008. – 384 с.

26. *Пфеффер Дж., Саттон Р.И.* От знаний к делу: как успешные компании трансформируют знания в действия : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2008. – 272 с.

27. *Пфеффер Дж.* Власть и влияние: политика и управление в организациях : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 512 с.

28. *Родионова Н. В.* Интерактивный практикум в преподавании менеджерских дисциплин : учеб.-метод. разработ. – Владимир : ВГГУ, 2011. – 34 с.

29. *Семенова И. И.* История менеджмента : учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и испр. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 199 с.

30. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. В.В. Кондратьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2008. – 976 с.

31. *Сулицер Ж-Л.* Зеленый король : пер. с фр. – М. : Деком, 1992. – 480 с.

32. *Татеиси К.* Вечный дух предпринимательства : Практическая философия бизнесмена: пер. с англ. – М. : Бизнес-информ, 1990. – 222 с.

33. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения : пер. с англ. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 206 с.

34. *Холден Н. Дж.* Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента : пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 384 с.

35. *Шелдрейк Д.* Теория менеджмента от тейлоризма до японизации. – СПб. : Питер, 2007. – 352 с.

36. *Элмют Дж., Саймон У.* Уроки лидерства. – М. : Эксмо, 2012. – 336 с.

37. *Якокка Л.* Карьера менеджера : пер. с англ. – Минск : Попурри, 2001. – 416 с.

#### *Рекомендуемые журналы*

«Антикризисный менеджмент», «Вестник МГУ. Серия “Менеджмент”», «Вестник СПбГУ. Серия “Менеджмент”», «Вопросы управления предприятием», «Вопросы экономики», «Информационно-управляющие системы», «Кадровик», «Кадровый менеджмент», «Коммерсантъ», «Компания», «Корпоративная культура», «Корпоративная социальная ответственность», «Менеджмент в России и за рубежом», «Менеджмент и кадры: психология управления, соционика, социология», «Менеджмент инноваций», «Менеджмент сегодня», «Методы менеджмента качества», «Общество и экономика», «Проблемы теории и практики управления», «Российский журнал менеджмента», «Российское предпринимательство»,

«Секрет фирмы», «Справочник кадровика», «Справочник по управлению персоналом», «Управление персоналом», «Экономика и управление», «Harvard Business Review».

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Приложение 1*

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

### О Т Ч Е Т

по интерактивному практикуму  
по дисциплине «Теория менеджмента»  
на тему:  
«История научных школ менеджмента»,  
проведенному в группе МН-110 11.09.13

Руководитель практикума –  
д.э.н., доц., проф. кафедры «Менеджмент» Н.В. Родионова

Администрация интерактивного практикума:  
директор \_\_\_\_\_  
менеджер по справедливости \_\_\_\_\_

Срок предоставления отчета – 18 сентября 2013 г.  
Дата предоставления отчета « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013 г.

Оценка \_\_\_\_\_

Бонусы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Н.В. Родионова

(подпись)

Владимир – 2013

Содержание

Аттестационный лист .....

Сценарий интерактивного практикума .....

Программа интерактивного практикума.....

Распределение ролей.....

Текст доклада.....

Методические указания к интеллектуальному тренингу «Менеджерская уха» (правила проведения, задания с решениями, стенограмма проведения)

Методические указания к блиц-викторине «Знатоки» (правила проведения, задания с решениями, стенограмма проведения) .....

Методические указания к деловой игре «Путь к успеху» (правила проведения, задания с решениями, стенограмма проведения) .....

Условия и решения задач .....

Методические указания к тренингу .....

и т.д.

Приложения .....

Диски с презентациями, видеосюжетами и видеокейсами .....

Плакаты .....

Игры .....

Фотографии.....

Все материалы должны иметь ссылки на источники с указанием автора, названия источника, его выходных данных, страниц.

Например:

1. Клавдиенко В. Стимулирование инновационной активности: мировые тенденции и Россия // Общество и экономика. – 2006. – № 7 – 8. – С. 130 – 131, 145.
2. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Норма : ИНФРА-М, 1999. – С. 101.
3. Послание Президента РФ Д. Медведева Федеральному Собранию Российской Федерации 5 ноября 2008 года.
4. Глазьев С. Стратегия и концепция социально-экономического развития России до 2020 года: экономический анализ. – URL: <http://spkurdyumov.narod.ru/Glazev111.htm>. (Дата обращения: 17.05.2013).
5. Российский статистический ежегодник. 2008 : стат. сб. // Росстат. – М., 2008. – С. 605, 618.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ИНТЕРАКТИВНОГО ЗАНЯТИЯ .....	4
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИНТЕРАКТИВНЫХ ЗАНЯТИЙ .....	7
СОДЕРЖАНИЕ ИНТЕРАКТИВНЫХ ЗАНЯТИЙ .....	12
Практикум 1. Введение в дисциплину. Профессия «менеджер» .....	12
Практикум 2. История научных школ менеджмента .....	13
Практикум 3. Развитие менеджмента в России .....	14
Практикум 4. Методологические основы менеджмента .....	15
Практикум 5. Формы организации менеджмента .....	17
Практикум 6. Социофакторы и этика менеджмента .....	18
Практикум 7. Интеграционные процессы в менеджменте .....	20
Практикум 8. Структуры и инфраструктура менеджмента .....	21
Практикум 9. Природа и состав функций менеджмента .....	23
Практикум 10. Мотивация деятельности в менеджменте .....	25
Практикум 11. Регулирование и контроль в системе менеджмента .....	26
Практикум 12. Взаимодействие человека и группы .....	29
Практикум 13. Руководство: власть и партнерство .....	30
Практикум 14. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента .....	31
Практикум 15. Организационные отношения в менеджменте .....	33
Практикум 16. Конфликтность в менеджменте .....	35
Практикум 17. Моделирование ситуаций и разработка решений .....	36
Практикум 18. Факторы эффективности менеджмента .....	37
ЗАДАЧИ .....	39
РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ .....	41
СПИСОК БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ССЫЛОК .....	45
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	48

## ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебно-методическая разработка

Составитель

РОДИОНОВА Наталья Владимировна

Ответственный за выпуск – зав. кафедрой профессор Н. М. Филимонова

Подписано в печать 15.11.13.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 3,02. Тираж 50 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.