

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Социологический факультет

«УТВЕРЖДАЮ»  
Декан социологического факультета,  
профессор  
\_\_\_\_\_ Н.Г.ОСИПОВА  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Основы менеджмента»  
«Fundamentals of management»**

Уровень высшего образования  
бакалавриат

Направление подготовки (специальность)  
**41.03.06 - Публичная политика и социальные науки**

Направленность (профиль) ОПОП:  
**Экспертная деятельность в управлении социально-политическими  
проектами**

Форма обучения:  
очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
На заседании Ученого Совета факультета  
(протокол №\_\_ от\_\_\_\_\_ 2019 г.)

Москва - 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 41.03.06- Публичная политика и социальные науки (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ № 1174 от 20 октября 2015 г.

Год (годы) приема на обучение: 2019\_\_\_\_\_

**1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО:** относится к профессиональному циклу базовой части, изучается студентами в 3-м семестре.

**2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия (если есть):** освоение дисциплин: нет.

**3. Результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников.**

<b>Компетенции выпускников (коды)</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с компетенциями</b>
<b>ОПК- 6</b> способность к критическому анализу, обобщению и систематизации информации, к постановке целей профессиональной деятельности и выбору оптимальных путей и методов их достижения	<b>ЗНАТЬ:</b> основные методологические принципы системного подхода <b>Код 31 (ОПК-6)</b> <b>УМЕТЬ:</b> задавать цели профессиональной деятельности, выбирать средства и способы их достижения <b>Код У2 (ОПК-6)</b>
<b>ПК-1:</b> способность к участию в организации управленческих процессов в органах государственной власти и местного самоуправления, общественных, профессиональных, коммерческих и иных организациях, СМИ	<b>ЗНАТЬ:</b> основные принципы осуществления управленческих процессов в органах государственной власти и местного самоуправления, в общественных, профессиональных, коммерческих и иных организациях, СМИ <b>Код 31 (ПК-1)</b> <b>УМЕТЬ:</b> осуществлять отдельные этапы управленческих процессов в органах государственной власти и местного самоуправления, общественных, профессиональных, коммерческих и иных организациях, СМИ под руководством специалиста более высокой квалификации <b>Код У1 (ПК-1)</b>
<b>ПК-2:</b> навыки администрирования управленческими процессами в органах государственной власти и местного самоуправления, общественных, профессиональных, коммерческих и иных организациях, СМИ	<b>ЗНАТЬ:</b> ключевые функции управления и специфику управленческих процессов <b>Код 31 (ПК-2)</b> <b>УМЕТЬ:</b> осуществлять операционное управление в органах государственной власти и местного самоуправления, общественных, профессиональных, коммерческих и иных организациях, СМИ <b>Код У1 (ПК-2)</b>

<b>ПК-3:</b> способность к целенаправленной реализации программ повышения эффективности управления и развития персонала в соответствии с целями и задачами организаций	<b>ЗНАТЬ:</b> принципы целеполагания, виды и методы планирования человеческих ресурсов <b>Код 32 (ПК-3)</b> <b>УМЕТЬ:</b> применять инструменты управления мотивацией для повышения эффективности персонала <b>Код У1 (ПК-3)</b>
<b>ПК-7:</b> обладание навыками стратегического анализа в проектировании социальных и организационных изменений	<b>ЗНАТЬ:</b> этапы и инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды <b>Код 32 (ПК-7)</b> <b>УМЕТЬ:</b> разрабатывать проекты по внедрению организационных и социальных изменений в компании <b>Код У1 (ПК-7)</b>
<b>ПК-8:</b> способность к оценке эффективности организационных структур и проектированию их изменений	<b>ЗНАТЬ:</b> основные подходы к проектированию организационных структур управления <b>Код 32 (ПК-8)</b> <b>УМЕТЬ:</b> оценивать эффективность организационных структур и их изменений <b>Код У2 (ПК-8)</b>

**4. Формат обучения:** очная

**5. Объем дисциплины (модуля)** составляет 3 з.е., 108 часов, в том числе 54 академических часа, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, 54 академических часа на самостоятельную работу обучающихся.

**6. Содержание дисциплины (модуля),** структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий:

№	Тема	Всего часов	Контактная работа (часы)			Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	Всего	
<b>Раздел I. Теоретические основы менеджмента и исторические этапы развития управленческой мысли</b>						
1	Тема 1. Теоретические подходы к определению менеджмента. Эволюция управленческой мысли	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
2	Тема 2. Современные направления менеджмента	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

3	Тема 3. Национальные модели менеджмента и их модернизация под влиянием ускорения глобализационных процессов	7	2	2	4	3
<b>Раздел II. Анализ внутренней и внешней среды в менеджменте и ключевые вопросы стратегического управления</b>						
4	Тема 4. Основные подходы к анализу внутренней и внешней среды организации в менеджменте	6	2	1	3	3
5	Тема 5. Стратегическое управление Разработка стратегии предприятия	6	2	1	3	3
<b>Раздел III. Функции менеджмента</b>						
6	Тема 6. Функции менеджмента. Система методов управления современным предприятием	5	2	0	2	3
	Тема 7. Планирование в системе менеджмента организации. Бизнес-план как основной вид планирования деятельности предприятия	7	2	2	4	3
8	Тема 8. Факторы формирования и изменения организационных структур	8	2	2	4	4
9	Тема 9. Мотивация и адаптация персонала	7	2	2	4	3
10	Тема 10. Принципы и методы организации управленческого контроля	6	2	0	2	4
<b>Раздел IV. Организационные процессы и технологии менеджмента</b>						
11	Тема 11. Разработка и принятие управленческих решений	7	2	2	4	3
12	Тема 12. Коммуникации в управлении	6	2	0	2	4
13	Тема 13. Управление конфликтами в организации	6	2	0	2	4
14	Тема 14. Власть, лидерство и стили руководства	9	4	2	6	3
15	Тема 15. Организационная культура	6	2	0	2	4
16	Тема 16. Организационные изменения	7	2	2	4	3
	<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
	<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>					

п/п	Раздел	Содержание (темы)
<b>Раздел I. Теоретические основы менеджмента и исторические этапы развития управленческой мысли</b>		

1	<p><b>Тема 1. Теоретические подходы к определению менеджмента. Эволюция управленческой мысли</b></p>	<p>Содержание понятия менеджмент. Менеджмент как трудовая деятельность; как процесс исследования, разработки и внедрения управленческого решения; как система управления объектом и субъектом взаимодействия; как особый вид искусства. Уровни менеджмента в организации. Функции, задачи и требования, предъявляемые к каждому уровню управления.</p> <p>Соотношение понятий менеджмент и управление. Понятие организации, уровней управления.</p> <p>Факторы, обеспечивающие возникновение и развитие менеджмента. Формирование управленческого мышления на ранних стадиях исторического развития</p> <p>Классическая теория организации и управления. Школа научного менеджмента (Ф.У. Тейлора, В. Селларс, Эмерсон, Барт, Джилбрет, Монгерсен и др.): история формирования, основные принципы и законы. Концентрация "мыслительного" компонента деятельности у администрации предприятия. Стандартизация и централизация как основа эффективного управления.</p> <p>Развитие школы научного менеджмента в России в 20-х – 30-х годах XX века (Гастев, Струмилин, Богданов и т.д.). Марксистская интерпретация тейлоризма (Г.Браверман). Деградация труда и контроль над массами как приоритеты «научного менеджмента». Школа классического менеджмента (административная школа) А. Файоля: функции и принципы управления. Учение М. Вебера об идеальной бюрократической организации управления. Рационализация общественной жизни и принципы управления. Иерархия и безличность как основные признаки веберовской идеальной организации. Специфика понимания межличностных отношений в рамках теории бюрократической организации. Принципы «безличной беспристрастности» и «корпоративного духа». Синтез идей научного менеджмента и административной школы в работах Муни, Рейли, Урвика, Гьюлика.</p> <p>Школа человеческих отношений и ее роль в формировании теории менеджмента (Мэйо, МакГрегор, МакКлеланд, Херцберг, Лайкерт и др.). Значение Хоторнских экспериментов для развития теории менеджмента. Соотношение рационалистического и гуманистического подходов к управлению людьми. Необходимость исследования неформальных структур организации для успешного достижения ее целей. Критика жесткой иерархии и формализации производственных процессов.</p>
---	--	---

		<p>Развитие теории менеджмента в 1950-70-е гг. Системный, структурный и ситуационный подходы к социальному управлению на микроуровне. Социотехническая модель организации (Тавистокский институт). Проблема соответствия технологии, структуры и межличностных взаимодействий в организационном подразделении. Ситуационные теории менеджмента. Определение факторов составляющих управленческую ситуацию. Ситуационное понимание функций управления и связующих процессов в организации. Вклад П. Друкера в развитие современного менеджмента.</p>
2	<b>Тема 2. Современные направления менеджмента</b>	<p>«Крах» классической теории менеджмента на рубеже XX – XXI века. Основные факторы, изменяющие теорию и практику современного управления: усиление глобализационных процессов, изменение и усиление конкуренции, формирование и внедрение новых форматов организаций, новый тип работников и новых типов взаимодействий, изменение организационных структур от традиционных к сетевым, модульным и виртуальным; усиление информационных потоков, появление новых способов коммуникации (внутренние социальные сети, сообщества практики и т.д.) и др.</p> <p>Развитие идей П. Друкера в современной теории и практике менеджмента (Дж. Голдсмит, К. Клок, Р.Салмон, К. Нордстрем, Й. Риддерстале и др.).</p> <p>Современный рынок теории менеджмента. Отказ о построения теории управления по образцу естественнонаучных концепций. Современная теория управления и постмодернизм. Причины разнообразия подходов к управлению в постиндустриальной экономике.</p>
3	<b>Тема 3. Национальные модели менеджмента и их модернизация под влиянием ускорения глобализационных процессов</b>	<p>Американский менеджмент как исходная модель управления организацией. Индивидуализм, рационализм, прагматизм, демократизм как характеристики американской культуры, повлиявшие на развитие менеджмента. Специфика менеджмента в современных американских корпорациях и компаниях.</p> <p>Специфика японского менеджмента: ориентация на группу, общинное строение организаций, значение неформальных отношений между людьми, элитарность как определяющие черты японского менеджмента. Практика менеджмента, специфика построения карьеры и принятия решений в японских компаниях.</p> <p>Процесс вестернизации и развитие менеджмента в третьих странах. Культурные особенности и культурные барьеры в процессе эволюции менеджмента. Возможности приспособления основных положений научного</p>

		<p>менеджмента к конкретным условиям той или иной страны. Развитие мирового рынка и кросскультурный менеджмент.</p> <p>Последствия слома советской системы управления. Национальная система ценностей как основа для формирования российской системы управления. Основные проблемы современного российского управления: внутренняя противоречивость российской системы управления; отсутствие конкурентных основ; внеправовые практики; nepoтизм в управлении персоналом; непрозрачность; жесткая централизация; неотделимость от государственного управления; проблема профессионализации менеджеров.</p> <p>Перспективы развития российской модели управления.</p>
<b>Раздел II. Анализ внутренней и внешней среды в менеджменте и ключевые вопросы стратегического управления</b>		
<b>4</b>	<b>Тема 4. Основные подходы к анализу внутренней и внешней среды организации в менеджменте</b>	<p>Цели и задачи анализа внутренней среды. Элементы внутренней среды. Методики анализа внутренней среды компании.</p> <p>Понятие внешней среды. Макро и микро внешняя среда. Среда прямого и косвенного воздействия. Элементы внешней среды.</p> <p>Системный, ситуационный, ресурсный подходы к анализу внешней среды. Проблематика экологического менеджмента в анализе внешней среды</p> <p>Методики анализа внешней среды: PESTEL-анализ, ETOM-анализ, 4С-бриллиант, техника быстрого сканирования QUEST. Применения TEMPLE+I анализа внешней среды.</p> <p>Понятие конкуренции. Виды и формы конкуренции. Модель анализа конкуренции М. Портера. Стратегии конкурентной борьбы. Ключевые факторы успеха.</p> <p>Процедура и правила проведения SWOT –анализа. Методика проведения качественного TOWS – анализа. SNW анализ.</p> <p>Gap-анализ как изучение несоответствия между целью и результатом, который может быть достигнут при использовании различных конкурентных стратегий. Этапы Gap-анализа; способы и инструменты преодоления операционных и стратегических пробелов (разрывов).</p>
<b>5</b>	<b>Тема 5. Стратегическое управление. Разработка стратегии предприятия</b>	<p>Понятие миссии организации. Vision как основа стратегического планирования. Формирование видения (vision): базовая идеология (ключевые ценности и предназначение) и образ будущего. Предметные, конкурентные, имитационные, реформаторские цели и видение. Tактические, оперативные и стратегические цели. Иерархия целей. Методика SMART как эффективный</p>



		<p>инструмент постановки целей. Этапы формирования целей. Достоинства и недостатки централизованного/децентрализованного способов формирования целей.</p> <p>Стратегия, тактика и политика организации. Типы стратегий. Корпоративные и бизнес-стратегии. Матрица Стрикленда-Томпсона. Матрица Бостонской консалтинговой группы. Понятие о функциональных стратегиях. Матрица MACS (market-activated corporate strategy, или активированная рынком корпоративная стратегия). Отбор типа конкурентной стратегии методом SPACE-анализ (Strategic Position and Action Evaluation.) Способы и стратегии конкурентной борьбы.</p>
<b>Раздел III. Функции менеджмента</b>		
<b>6</b>	<p><b>Тема 6. Функции менеджмента. Система методов управления современным предприятием</b></p>	<p>Понятие функции менеджмента. Подходы к их выделению функций менеджмента: процессный, системный, по стадиям производственного процесса, в привязке с замкнутому циклу управления. Концепция Г.Минцберга.</p> <p>Взаимосвязь функций менеджмента. Координация как центральная функция процесса управления, обеспечивающая непрерывность управления и взаимосвязь управленческих функций. Формы, методы и виды координации. Препятствия на пути координации и способы их преодоления.</p> <p>Планирование как определение целей организации и путей их достижения. Стратегическое и текущее планирование в условиях рыночной среды. Принятие управленческих решений.</p> <p>Организация как распределение прав и ответственности в организации. Построение организационной структуры и организационное развитие. Управление человеческими ресурсами.</p> <p>Контроль как наблюдение за исполнительскими действиями и их корректировка. Контроль качества, финансовый и бюджетный контроль</p> <p>Характеристика основных методов управления современным предприятием. Экономические методы управления: внутрифирменное планирование, бюджетирование, ценообразование, коммерческий расчет. Административные методы управления: организационное воздействие, материальная ответственность, взыскания и др. Роль и значение социологических и социально-психологических методов в управлении персоналом.</p> <p>Принципы менеджмента. Сочетание науки и искусства. Последовательность управленческих воздействий. Сочетание универсализации и</p>

		<p>специализации. Сочетание управления информацией, действиями и людьми. Сочетание централизации и саморегулирования. Сочетание прав, обязанностей и ответственности. Сочетание социального партнерства и состязательности. Сочетание активных и пассивных методов управления.</p>
7	<p><b>Тема 7. Планирование в системе менеджмента организации. Бизнес-план как основной вид планирования деятельности предприятия</b></p>	<p>Планирование: понятие, цели, задачи. Подфункции планирования: прогнозирование, моделирование, программирование. Основные виды внутрифирменного планирования: по целям, по составу лиц, участвующих в разработке, по временной ориентации в технологии разработки, по объектам и т.д. Формы внутрифирменного планирования: централизованная, децентрализованная, комбинированная.</p> <p>Виды бизнес-планов на предприятии. Взаимосвязь основных разделов бизнес-плана. Факторы, влияющие на структуру и состав бизнес-плана. Краткое содержание основных разделов бизнес-плана предприятия.</p> <p>Нормативное планирование (бюджетирование): цели, задачи.</p> <p>Стратегическое планирование. Компоненты и уровни стратегического планирования. Стратегический план: методы разработки, управление за реализацией и контроль за его выполнением. Проблемы стратегического планирования в России.</p>
8	<p><b>Тема 8. Факторы формирования и изменения организационных структур</b></p>	<p>Понятие организационной структуры. Организация как функция менеджмента. Организация как социальная система и проблема определения ее функций. Принцип доминирования функций над структурой организации как основа структурных преобразований. Элементы (подструктуры) организационной системы и их функции. Выделение экономической и социальной подструктур как исходный пункт анализа организационной структуры. Формальная и неформальная организация. Основы проектирования организации. Принципы создания организационных структур: иерархичности, соответствия полномочий и ответственности, оптимальной специализации, интеграции, управляемости, единоначалия, централизации, адаптивности.</p> <p>Структура организации и достижение стратегических целей. Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки.</p> <p>Эволюция организационных структур. Типология организационных структур: исследования Дж. Вудворд, Т. Бернса и Дж. Сталкера, конфигурационный подход Г. Минцберга.</p>

		<p>Бюрократические и адаптивные структуры: достоинства и недостатки. Линейно-штабная структура. Функциональная структура. Дивизиональная структура. Проектный подход и специфика работы менеджера проекта. Матричная структура.</p> <p>Аутсорсинг и межфирменные сетевые структуры. Развитие виртуальных организационных структур: удаленный доступ, виртуальное предприятие, виртуальные команды, web-корпорации. Изменение роли менеджера в новых типах организационных структур.</p> <p>Оценка эффективности структуры управления.</p>
9	<b>Тема 9. Мотивация и адаптация персонала</b>	<p>Общая характеристика мотивации. Мотивация и стимулирование. Содержательные (А. Маслоу, Ф. Херцберг, К. Алдерфера, Д.МакКлелланд и др.) и процессуальные теории мотивации (В. Врум, Портер, Лоурел и др.). Теория справедливости Адамса: направления ее использования в практике управления.</p> <p>Теория вовлечения работников и ее возможности в области повышения мотивации работников через приобщение и разделение ценностей бренда компании.</p> <p>Стимулирование: виды, формы. Технология разработки программы по стимулированию работников: цели, задачи, методы, этапы формирования и внедрения. Взаимосвязь видов и форм стимулирования труда и ключевых показателей эффективности работников.</p> <p>Понятие, виды, формы и этапы профессиональной адаптации. Профессиональная адаптация менеджеров разного уровней управления.</p> <p>Коучинг, менторинг (наставничество), командирование как методы адаптации: их сущность, достоинства и недостатки, возможности применения в российских условиях.</p>
10	<b>Тема 10. Принципы и методы организации управленческого контроля</b>	<p>Контроль как способ преодоления неопределенности, предупреждения кризисных ситуаций и поддержания функциональности организации. Понятие управленческого контроля. Внутренний и внешний контроль. Объекты и субъекты внутреннего контроля. Элементы контроля: формально установленные и реально существующие процедуры контроля, среда управленческого контроля, система учета, кадровая структура контроля, формы. Классификация форм внутреннего контроля.</p>

		<p>Бюрократические и децентрализованные методы контроля. Характеристики эффективного контроля: ориентация на стратегию и конкретные результаты, объективность, своевременность, гибкость, простота и экономичность. Взаимодействие менеджера и подчиненных в процессе контроля.</p> <p>Концепция сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон. Основы организации проекта по разработке ССП и внедрению системы на предприятии.</p> <p>Дигитализация управленческих процессов и перспективы развития управленческого контроля.</p>
<b>Раздел IV. Организационные процессы и технологии менеджмента</b>		
<b>11</b>	<b>Тема 11. Разработка и принятие управленческих решений</b>	<p>Понятие и классификация управленческих решений. Среда принятия решений: определенность, риск, неопределенность. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Запрограммированные и незапрограммированные решения.</p> <p>Модели принятия управленческих решений: интуитивные решения, рациональные, ограниченно рациональные (Г. Саймон, Дж. Марч), модели нарастающего решения (Г. Минцберг, Мак Гилл), модель «мусорного» ящика (М. Коэн, Дж. Олсен).</p> <p>Причины невыполнения управленческих решений: непредвиденные явления, порок решения, вина исполнителя. Пути повышения результативности управленческих решений.</p> <p>Групповое принятие решений. Риски групповых решений. Методы групповой работы. Планирование и проведение совещаний. Оценка эффективности совещания. Анализ «поля сил».</p>
<b>12</b>	<b>Тема 12. Коммуникации в управлении</b>	<p>Коммуникация как процесс с обратной связью. Коммуникационная модель Уэверли-Шеннона. Понятие об информационном шуме. Формы межличностных коммуникаций. Вербальные и невербальные средства коммуникации. Межгрупповые и организационные коммуникации. Коммуникационные сети. Каналы передачи информации. Проблемы восприятия и семантики в коммуникациях. Искусство общения. Организационные коммуникации. Формальные каналы коммуникации: нисходящие, восходящие и горизонтальные. Формализация общения. Неформальные каналы: коммуникации менеджер-персонал, межперсональные коммуникации. Командные коммуникации.</p>

		<p>Индивидуальные и организационные коммуникативные барьеры и способы их преодоления.</p> <p>Менеджер как коммуникатор. Коммуникационный стиль. Техническое обеспечение коммуникативных процессов в организации. Современные информационные системы. Формирование и управление организационными социальными сетями. Интранет. Внутриорганизационные сообщества практики.</p>
13	<b>Тема 13. Управление конфликтами в организации</b>	<p>Конфликты в организациях. Уровни конфликтов. Причины возникновения конфликтов. Типы конфликтов: внутриличностные, межличностные, личностно-групповые, межгрупповые. Причины конфликтов: ограниченность ресурсов, взаимозависимость задач, различие в ценностях и целях, неудовлетворительные коммуникации. Фазы протекания конфликта: возникновение противоречий, открытая фаза, фаза разрешения. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов.</p> <p>Конфликт в организации как форма выявления организационных проблем. Методы управления конфликтной ситуацией: прояснение ситуации, координация и интеграция, общеорганизационное целеполагание, вознаграждение. Индивидуальные стили разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, «третье решение». Взаимодействие менеджеров и их подчиненных по поводу разрешения возникающих проблем и совершенствованию организации.</p> <p>Медиация как способ разрешения конфликта. Связи с общественностью (Public relations) в предупреждении и разрешении конфликтов в организации. Менеджмент слухов (rumor management) как направление диагностики и разрешения конфликтных ситуаций.</p>
14	<b>Тема 14. Власть, лидерство и стили руководства</b>	<p>Влияние и власть. Источники власти: организационные и личностные. Классификация форм власти. Формы власти по Р. Френчу и Б. Рэйвену. Лидерство как ведущее положение личности и как процесс самоорганизации и самоуправления группы. Классические теории лидерства: теория лидерских качеств, поведенческий подход (управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона, типология лидерства Р. Лайкерта), ситуационные теории лидерства (Ф. Фидлер, Р. Хауз, П. Херси, К. Бланшар и т.д.), процессные концепции (В. Врум, Ф. Йеттон), теория обмена, модель многосторонней связи Г. Юкла.</p> <p>Современные теории лидерства: теория обмена в лидерстве (leader- member exchange) Дж. Грэн, Басс, Бернс, Хаус (транзакционные и трансформационное</p>

		<p>лидерство); теории внутреннего стимулирования лидерства К. Кэшмана, Дж.Коттера; теория «двигателя лидерства» Н. Тичи; виртуальное лидерство (Ори Брафман, Род Бекстрем); теория последователей Б. Келлерман.</p> <p>Лидерство и мифология (Дж.Пфеффер, Колдер, Кармел Б., Кетс де Врис)</p> <p>Проблемное поле лидерства: классификация теорий лидерства А.Яго и карта теорий лидерства С. Филоновича. Лидерство в управлении процессами изменений.</p> <p>Стратегическое лидерство в системе управления. Задачи стратегического лидерства: определение видения, трансформация целей и планов в их достижение, стимулирование инноваций, формирование вовлеченности работников в реализацию видения.</p>
15	<b>Тема 15. Организационная культура</b>	<p>Организационная и корпоративная культура. Феноменологический и прагматический подход к анализу организационной культуры. Элементы организационной культуры. Функции организационной культуры. Влияние культуры на организационную эффективность. Сильные и слабые организационные культуры. Формирование, поддержание и управление организационной культурой. Типология организационных культур Р. Гоффи и Г. Джонса.</p> <p>Воздействие национальной культуры на управление организацией. Модель Г. Хофштеде. Классификация моделей культур Ф. Тромпенаарса-Хэмпдэна-Тернера. Модель Лэйн и Дистефано.</p>
16	<b>Тема 16. Организационные изменения</b>	<p>Цели организационных изменений. Внешние и внутренние факторы, обуславливающие изменения организаций. Процесс их разработки и трансляции на все уровни организации. Факторы, влияющие на успешность реализации изменений на уровне коммерческих организаций. Этапы организационных изменений Левин К., Коэн Д., Фишер И., Фрайлингер К.</p> <p>Методология управления изменениями И. Адизеса: основные этапы, факторы, влияющие на эффективность; правила организации команды принимающей решения. Код Адизеса. Типы руководителей с отсутствующими элементами кода (РАЕI) как препятствия к изменениям.</p> <p>Диагностика организационных патологий. Метафоры современной организации: организация как структура, организация как семья, организация как политическая арена, организация как храм, театр. Конструирование фреймов. 4-х фреймовый анализ современной организации и разработка стратегии изменений.</p>

		<p>Ключевые агенты организационных изменений. Способы организации команд по управлению изменениями. Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды: регулирование численности и состава команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений. Четыре лица команды. Командные роли по Р. Белбину.</p> <p>Мониторинг организационных изменений. Управление изменениями: результативность и эффективность: проблема измерения.</p>
--	--	--

## 7. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

### 7.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости.

#### 7.1.1. Контрольные вопросы:

- Каковы условия эффективного использования тейлористских методов управления в современных компаниях.
- Почему Тейлор выступал за функциональную администрацию? Каковы ее преимущества и недостатки?
- Коллективная рациональность и менеджмент.
- В чем заключаются преимущества и недостатки предельного разделения труда?
- Какие факторы способствовали принятию трех доктрин менеджмента (тейлоризма, школы «человеческих отношений», системного подхода) в разных странах? Приведите примеры.
- В чем заключаются отличия научного менеджмента Тейлора от традиционного менеджмента, господствовавшего ранее?
- Почему Тейлор назвал свою доктрину «научным менеджментом»?
- Каким образом Г.Форд развил идеи Ф.Тейлора?
- Тейлор и деградация труда.
- Каковы причины и следствия стандартизации продукции и производства в первой половине XX века?
- Рассмотрите развитие процесса стандартизации в различных отраслях (автомобилестроение, фаст-фуд, строительство жилья, производство одежды).
- Почему А.Файоля принято считать родоначальником образовательных программ в области менеджмента?
- Почему в конце XX века не создаются теории менеджмента, подобные тейлоризму и школе «человеческих отношений»?
- Охарактеризуйте общую логику функций управления по А.Файолю.
- Каким образом Г.Минцберг дополнил (или откорректировал) систему функций управления А.Файоля?
- Чем содержательные теории мотивации отличаются от процессуальных?
- Охарактеризуйте сильные и слабые стороны «пирамиды А.Маслоу» как концепции мотивации.

- Почему классики менеджмента (в частности Файоль, Эмерсон) создавали систему принципов управления? Что это были за системы? Каково отношение к ним сегодня?
- Охарактеризуйте организацию как социотехническую систему? Какие проблемы для менеджмента возникают при таком ее понимании?
- В чем отличие рациональных мотивов трудовой деятельности от иррациональных?
- Охарактеризуйте ситуационный подход к менеджменту. Приведите примеры ситуаций и особенностей управления компанией в этих ситуациях.
- Тейлоризм и школа «человеческих отношений» - противоречие или взаимодополнение.
- Групповая (бригадная) организация труда. Отношение к ней в «научном менеджменте» и школе «человеческих отношений».
- Каковы средства удовлетворения потребностей в иерархии Маслоу? Как изменяются они при движении «снизу-вверх»?
- Хоторнские эксперименты – их значение для развития теории менеджмента.
- В чем заключаются предпринимательские мотивы? В какой степени от реализации данных мотивов зависит развитие современных обществ?
- В чем заключаются общие черты и различия теорий А.Маслоу и Ф.Герцберга?
- Каковы общие черты современных концепций менеджмента?
- Охарактеризуйте потребность во власти как инструмент мотивации? Какими способами удовлетворяется данная потребность?
- Поиск наиболее эффективного универсального стиля лидерства – успех или поражение?
- Почему первые теории мотивации возникли в рамках школы «человеческих отношений»?
- Насколько важно в процессе мотивации учитывать ситуационные факторы? Какие это могут быть факторы?
- Субкультуры и контркультуры в организации.
- Какие подвиды существуют у матричной структуры?
- Проектная структура фирмы – особенности использования, преимущества и недостатки.
- Методы интеграции в компании.
- Что такое норма управляемости (диапазон контроля)? От чего зависит ее количественное выражение?
- Процессы дифференциации и интеграции в компании.
- Причины возникновения категории «организационная культура» в теории менеджмента.
- Насколько применимы сегодня концепции теории мотивации Маслоу и Герцберга?
- Методы управления организационной культурой.
- Мотивация сотрудников посредством ожиданий.
- Типология организационных культур Ч.Хэнди.
- Механические и органические структуры управления.
- Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR).
- Деньги как мотив (стимул) трудовой деятельности.



- Охарактеризуйте взаимосвязь мотивации и контроля как функций менеджмента
- Современный рынок «гуру» менеджмента.
- Базовые конкурентные стратегии М.Портера.
- Рынок «гуру менеджмента» - характеристики и развитие.
- Какие проблемы возникают у компаний при использовании консультантов?
- Сходства и отличия TQM и концепции самообучающейся организации.
- Понятие организационного знания.
- Идеология TQM и стандарты качества – органическое развитие или бюрократизация?
- Сходства и отличия TQM и BPR.
- 5 дисциплин П.Сенге – их характеристики и взаимосвязь.
- Практическое применение концепции самообучающейся организации.
- Каковы элементы и принципы применения сбалансированной системы показателей в современных компаниях?

### 7.1.2 Пример деловой игры:

#### **Деловая игра «Недостаток организационной власти».**

Студентам требуется дать совет людям, которые ощущают отсутствие собственной власти. Для каждой из ситуаций ниже, сформируйте группы, чтобы раскрыть возможности усиления личной и позиционной власти каждого из этих трех человек.

#### ***А) Мастер в цеху***

Светлана была мастером в швейном цеху (менеджером первого уровня) на протяжении шести месяцев. Она гордилась своим повышением, но была удивлена открыть для себя то, что начала ощущать постоянно нарастающий недостаток власти. Вместо того, чтобы являться ступенькой в карьерной лестнице, эта должность все более начинала казаться тупиком. Вышестоящие менеджеры были в том же возрасте, что и она, а расширения компании, с которым были связаны её надежды, так и не произошло. Она не была связана с центрами принятия решений и ощущала себя так, будто никто никогда и не замечал ее, если только она не совершит ошибку.

Она должна была оказывать помощь своим подчиненным, но они, в свою очередь, никогда не помогали ей в ответ. Она должна была справляться с их проблемами без какой-либо помощи сверху. В общем, она ощущала себя так, будто она «получает по полной со всех сторон». Ее работа была чрезвычайно жестко регулирована правилами, поэтому у неё практически не было выбора в том, чем заниматься, и каким образом лучше организовывать работу. У неё нет прямой возможности воздействовать на вознаграждение подчиненных, она может лишь ходатайствовать наверх о премиях. Из-за этого обстоятельства она была лишена власти, используя которую она могла бы вознаградить, или, напротив, наказать подчиненных в случаях, когда это было действительно необходимо.

В результате, она начала понимать, что стала все более и более склонной к тому, чтобы использовать правила для того, чтобы требовать от подчиненных того, что ей было нужно. Она также стала сильнее завидовать любому успеху или признанию своих подчиненных, и по этой причине начала стремиться изолировать их от вышестоящих руководителей организации. Она потеряла всякую склонность к неформальным

отношениям и стала придирчива к следованию стандартам и операционным процедурам. Понятно, что из-за этого, её подчиненные все более недовольны ей, что сказывается на продуктивности.

### ***Б) HR-менеджер***

Василий пришел в организацию год назад на должность HR-менеджера (руководителя кадрового подразделения – отдела управления человеческими ресурсами). Он хотел достичь принадлежности верхушке организации, но вместо этого он чувствовал себя изолированным и забытым. Как у руководителя отдела кадров у него не было практически никаких полномочий для принятия решений, за исключением его узкой сферы деятельности. Большая часть того, что происходило в организации, случалось без какого-либо его вмешательства. Инновационная и предпринимательская деятельность совершенно не касались той работы, которой он занимался. В то время как многие из оперативных сотрудников получали возможности для профессионального развития, казалось, что никто не был озабочен тем, чтобы Василий стал более опытным и способным сотрудником. Начальство и коллеги видели его только в роли специалиста. У него практически не было возможностей к установлению отношений, которые могли бы дать ему контакты с кем-то наверху.

Его также расстраивало то, что компания несколько раз нанимала консультанта для работы над проектами, которые входили в область его полномочий. Консультантов приглашали для того, чтобы делать наиболее интересную, нестандартную часть его работы. Он думал, что никто не верит в его компетентность.

Он стал ощущать боязнь за то, что кто-то сможет вторгнуться даже в ту маленькую сферу деятельности, которой он занимался. Он пытался показать свою компетентность другим, но чем больше он делал это, тем сильнее его отождествляли со специалистом, находящимся вдали от основных событий в организации. В целом, он чувствовал, что теряет всякую почву для своей карьеры.

### ***В) Заместитель директора***

Валерия является высшим должностным лицом уже на протяжении трех лет. Когда она получила эту позицию, ей казалось, будто бы главная цель ее карьеры достигнута. Теперь же она не так уверена. К собственному удивлению, она открыла для себя множество ограничений, которые сковывали ее свободу действий и инициативу. К примеру, с ее работой было связано настолько много постоянных запросов, встреч, заседаний, а также мелочей, связанных с текущей работой, что у нее никогда не было времени для какого-либо долгосрочного планирования. Казалось, будто бы всегда возникала какая-то непредвиденная ситуация, которая требовала бы ее внимания. К сожалению, большинство этих ограничивающих факторов не были ей подконтрольны, например: государственное регулирование; требования о большей отчетности со стороны совета директоров и акционеров; отношения с профсоюзами; претензии местных властей и др. Она создала себе репутацию успешного менеджера, будучи предприимчивой, креативной и мыслящей инновационно, но ничего из этого не требовалось для ее текущей работы.

Некоторые аспекты ее работы были конфиденциальными, и она не могла ни с кем ими поделиться, однако эта секретность делала других более замкнутыми при общении с ней. У неё были помощники, которые должны были осуществлять мониторинг работы организации и обеспечивать ее информацией, но часто казалось, будто они говорят ей только то, что она хочет услышать.

До Светланы начали доходить слухи о том, что некоторые группы влияния добиваются ее отставки. Она ответила на это тем, что стала более авторитарной и закрытой, в результате чего вся организация стала превращаться в некую консервативную структуру. Она чувствовала, будто спускается вниз по спирали, но не могла найти способ повернуть это вспять. На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ статьи Т. Левитта «Угрозы социальной ответственности», книги М.Фридмана «Капитализм и свобода»; мнений российских и зарубежных

социологов, управленцев студенту необходимо сформулировать и аргументировать свою точку зрения на следующие вопросы: что такое социальная ответственность бизнеса; в чем она должна проявляться?

Концепция дискуссии: студенты делятся на 2 части: одна половина презентует аргументы «за» позицию М.Фридмана, другая – «против». Следующим этапом вырабатывается коллективная позиция по поставленным вопросам.

### 7.1.3. Пример кейс-стади

## Менеджмент в современном дискаунтере

Если розничная сеть хочет быть доступной для широких масс покупателей, она должна быть высокотехнологичной. Так считают в сети «Пятерочка» и претворяют этот тезис в жизнь

В «Пятерочке» все скромно. Офисом одному из топ-менеджеров этой крупнейшей (по числу магазинов) розничной продовольственной сети страны до недавнего времени служила небольшая комната, где из обстановки — только простой конторский стол, протертое кресло и книжный шкаф. Молва приписывает владельцу этого кабинета фразу: «Нашему покупателю не важно, в каком кресле я сижу. Ему важно купить себе продукты по низким ценам».

В офисных помещениях повсюду висят по-суворовски сформулированные лозунги «Говори кратко — уходи быстро», «Выбирай приоритеты», «Концентрируйся». Должностные инструкции предписывают рядовому сотруднику принимать решение за три минуты, менеджеру среднего звена — за два часа, вице-президенту — за шесть часов. Решение на уровне компании принимается за сутки. Пристрастие «Пятерочки» к скоростному бизнесу заставило ее создать собственное строительное подразделение: магазины ей нужно строить за четыре месяца, а ни один подрядчик на это не способен.

События, которые в других фирмах сочли бы примером чрезвычайного трудового энтузиазма, в «Пятерочке» считают чем-то само собой разумеющимся. Так, однажды кто-то, не исключено, что конкуренты с оптовых рынков, поджег два универсама «Пятерочки». Эксперты-строители подсчитали, что на восстановление объекта потребуется два месяца, «пятерочники» же привели магазин в порядок за двенадцать дней. «Наши управленцы — многие из них морские офицеры — просто применили свои знания по спецкурсу „Борьба за живучесть корабля“, который преподается в морских вузах», — объясняет вице-президент компании.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. Если наценка в компании в среднем составляет 10—12%, то в обычных супермаркетах - около 40%.

Основной резерв и извлечения прибыли, и экономии в «Пятерочке» — жестко прописанные правила внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из двухсот терминов. Из него сознательно исключены многие сложные и «умные» понятия современного языка бизнеса. Считается, что работники не должны тратить время на прояснение смысла высказываний собеседников. А то, неровен час, можно и убытки понести из-за элементарного непонимания между коллегами.

Документами с описанием бизнес-процессов «Пятерочки», напротив, можно наполнить два объемистых чемодана. Описание бизнес-процессов предельно детализировано. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. В правилах для грузчика указан кратчайший путь через зал в подсобку даже на тот случай, если грузовик с товаром подошел не к черному, как

обычно, а к основному входу: мимо каких полок проходит где сворачивать влево, где вправо.

Менеджмент дискаунтера полагает, что после того, как весь массив бизнес-процессов был переведен на язык алгоритмов, «Пятерочка» превратилась в *компанию-микросхему*. Задача сейчас в том, чтобы микросхема потребляла как можно меньше энергии и была гармонично связана с внешним миром. Уровень издержек в магазинах «компаний-микросхемы», как утверждают менеджеры, в пять раз ниже, чем в типичном универсаме. Кроме того, «компанию-микросхему» легко тиражировать. Поэтому «Пятерочка» активно развивает франчайзинговую сеть.

Экономить, конечно же, нужно, но не до потери здравого смысла. Так для я распределительного центра в Питере покупается самое дорогое оборудование, нанимаются самые дорогие западные компании для инжиниринговых работ. В компании считают, что грузчик в будущем должен стать высокооплачиваемым специалистом. Это вопрос эффективности и культуры компании. Сейчас грузчик — низкооплачиваемый рабочий - необразованный, пьющий, мотивировать его на хорошую работу крайне сложно. У менеджмента фирмы при этом есть представление об идеальном грузчике: им будет отставной непьющий майор российской армии сорока лет. Только он будет уже называться оператором склада управлять логистикой с помощью компьютера, а получать будет полторы тысячи долларов.

В «Пятерочке» думают, что регламентация не только никого не связывает по рукам и ногам, а наоборот, дает простор инициативе. И правда, как только какой-либо бизнес-процесс тщательнейшим образом опишут, тут же приступают к его оптимизации. Ведь алгоритм еще не гарантирует, что процесс выстроен разумно.

Особая категория изменений — процедуры появления и исчезновения продуктов и ассортимента. Дело в том, что отдела маркетинга в «Пятерочке» нет как такового. Более того само слово «маркетинг» запрещено правилами внутреннего распорядка. В компании полагают, что как только выделяется функция маркетинга, тут же возникает соответствующий отдел, у отдела появляется куча оборудования, они строят кучу графиков и т.п. Считается, что маркетингом в «Пятерочке» занимаются все.

Ясно, что соблюдение регламента зависит не от тех, кто его составляет, и даже не от тех, кто следит за его исполнением, а от непосредственных исполнителей. В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбой в «микросхеме» не произошел по вине человеческого фактора.

Сотрудников здесь называют партнерами и выдают каждому специальный именной паспорт — знак принадлежности к корпорации. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где превозносятся ее успехи и раскрываются их причины. Каждое утро, за пять минут до открытия магазинов, весь персонал компании проговаривает текст «утреннего настроения», или, как еще называют эту речевку, «клятвы партнера»: «Я приложу все свои знания с целью удовлетворения основных запросов наших клиентов. Я учусь и развиваюсь вместе с компанией. Работа приносит мне радость и свободу. От моей активности зависит эффективность компании». По особо торжественным случаям исполняется гимн, где есть такой куплет: «И к цели мы с тобою дойдем любой ценою! Сияй, зари восход! Вперед, „Пятерочка“, вперед, страна нас ждет!»

В корпоративной газете печатают имена лучших менеджеров, поздравляют сотрудников с днями рождения и свадьбами. В книгу рекордов вписывают трудовые достижения, например, рекорд, поставленный водителями «Пятерочки»: 340 рабочих часов на каждого (в пять раз больше нормы) в период пиковых предновогодних нагрузок. Начали книгу подвигов, куда вписан пока один случай: в магазине произошел сбой в компьютерных сетях, была утеряна отчетность за два дня — ее восстановили вручную, по кассовой ленте, в течение двух суток.

В беседе со мной «пятерочники» не устояли и выдали самую интимную подробность своей корпоративной жизни. Недавно в компании прошел особенный обряд. В ранг «посвященных партнеров» за особые заслуги перед компанией были возведены семь человек, среди которых

и вице-президенты, и средние менеджеры, и даже секретарша. Церемония проходила с масонской торжественностью в старинном Юсуповском дворце. Претенденты заходили по одному. Там их встречал таинственный человек в звездной мантии. Претенденты преклоняли колени. А он им давал пригубить из двух серебряных кубков поочередно горькое и сладкое питье, зачитывал текст посвящения и награждал золотыми грифонами, усыпанными бриллиантами.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сформулируйте базовые приоритеты «Пятерочки» в формировании дальнейшей стратегии развития. Возможно ли совмещение стандартизации и быстрых изменений?
2. Сравните эффективность возможных вложений в повышение квалификации сотрудников и составление детальных инструкций менеджерами в системе управления «Пятерочкой»?
3. В чем принципиальное различие между организационной культурой и маркетинговой стратегией «Пятерочки» и других торговых сетей («Икеа», «Перекресток», «Ашан» и др.) с точки зрения покупателя?
4. Какие противоречия существуют в корпоративных ценностях и практической деятельности компании «Пятерочка»?
5. Какие организации, по своему устройству несхожие с «Пятерочкой», могут с ней конкурировать за лояльность небогатых потребителей (т.е. ориентированных на низкий ценовой сегмент)?

#### **7.1.4. Пример группового задания**

Проранжируйте должности с точки зрения власти, которую они должны иметь в своих организациях, и обоснуйте свой выбор:

- медсестра в больнице;
- ректор в крупном университете;
- генеральный директор в небольшой фирме;
- техник по медицинским приборам в кардиологическом центре;
- специалист отдела кадров в металлургической компании;
- профессор в университете;
- оператор ПЭВМ в известной фирме;
- бухгалтер в поликлинике;
- региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме;
- исследователь в компании высоких технологий;
- полицейский на посту;
- прапорщик на авианосце;
- надомный ремесленник;
- секретарь генерального директора в крупной нефтегазовой компании;
- депутат Совета Федерации.

### 7.1.5. Пример индивидуального задания для самостоятельной подготовки

1 Изучите особенности функционирования и результаты деятельности какого-либо среднего (малого) предприятия и осуществите анализ его среды с помощью матрицы SWOT.

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

2. Сформулируйте миссию и стратегические цели этой организации, а также возможные пути их достижения.
3. Выработайте стратегию этой организации с использованием матрицы Томпсона-Стрикленда.

### 7.1.6. Тематика рефератов

- Бюджет времени менеджера для реализации различных функций управления.
- Взаимодействие менеджера и внешнего консультанта по управлению.
- Взаимодействие организации и социального окружения в рыночных условиях.
- Выбор операционной системы, организационной структуры и формы бизнеса.
- Зарождение и развитие современной предпринимательской мотивации.
- Значение культурных различий в реализации функций управления фирмой.

- Консультационные функции менеджера внутри организации.
- Методы групповой работы в деятельности менеджера.
- Методы корректирующего воздействия на социально-психологический климат в коллективе.
- Методы проведения переговоров внутри и вне организации.
- «Механистические» и «органические» структуры управления.
- Ограничения формализации внутрифирменных отношений.
- Особенности современного планирования деятельности организации.
- Особенности управления объединениями компаний в современной России (США, Японии).
- Преобразование структуры организации как вид деятельности менеджера.
- Проблема адаптации принципов зарубежного менеджмента в России.
- Проблема соответствия формального и неформального лидерства.
- Проблемы контроля в крупных организациях.
- Прогнозы в менеджменте и основные методы прогнозирования.
- Программы подготовки и переподготовки менеджеров.
- Процесс принятия управленческих решений в российских (американских, японских) компаниях.
- Пути и методы управления организационной культурой.
- Психологические аспекты деятельности менеджера.
- Пути и методы совершенствования структуры организации.
- Роль межфункциональных комитетов и комиссий в системе управления.
- Современные факторы мотивации трудовой деятельности.
- Становление и развитие менеджмента в России в конце XX – начале XXI вв.
- Структура профессиональных отношений менеджера.
- Сущность и этапы переговорного процесса.
- Управление нововведениями в России (США, Японии).
- Управление стрессами и аутогенный менеджмент.

## **7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации.**

### **7.2.1. Вопросы к экзамену**

1. Система функций менеджмента в концепции А.Файоля.
2. Управление рыночными организациями в теории «научного менеджмента» Ф.Тейлора.
3. Основные принципы школы "человеческих отношений" в теории менеджмента.

4. Значение хоторнских экспериментов в развитии теории менеджмента и социологии организаций.
5. Система внешних коммуникаций в компании.
6. Коммуникационный процесс и его составляющие.
7. Эволюция организационных структур крупных корпораций.
8. Невербальные коммуникации.
9. Семантические проблемы организационных коммуникаций.
10. Процесс стратегического планирования.
11. Бостонская модель стратегического планирования.
12. Стратегические альтернативы развития компании.
13. Теория мотивации А.Маслоу.
14. Двухфакторная модель мотивации Ф.Герцберга.
15. Применение концепции ожиданий в процессе мотивации трудовой деятельности.
16. Принципы определения справедливого вознаграждения для работника рыночной организации.
17. Понятия рациональных и иррациональных мотивов трудовой деятельности.
18. Виды организационных структур современных компаний.
19. Особенности определения вознаграждения в японских компаниях.
20. Организационные процессы интеграции и дифференциации.
21. Организационная культура: понятие, элементы и уровни.
22. Процесс управления организационной культурой.
23. Организационные культуры компаний различных стран в модели Г.Хофшетде.
24. Типология организационных культур Ч.Хэнди.
25. Управленческая решетка Р.Блейка-Дж.Моутон и проблемы лидерства в организациях различного типа.
26. Историческая динамика исследований феномена лидерства в теории менеджмента.
27. Понятие и уровни стиля руководства.
  28. Стили руководства в концепциях К.Левина и Д.МакГрегора.
29. Ситуационное лидерство в концепции Ф.Фидлера.
30. Модель ситуационного лидерства П.Херси-К.Бланшара.
31. Модель принятия решений руководителем В.Врума-Ф.Йеттона.
32. Подходы к ведению переговорного процесса.
33. Стратегия и тактика ведения переговоров.
34. Системы оплаты труда работников рыночной организации.
35. Методы определения уровня оплаты труда в современной компании.
36. Методы реализации власти менеджера в современной организации.
37. Источники личной власти работника в организации.



- 38. Основания позиционной власти в организации.
- 39. Американский и японский стили менеджмента.
- 40. Наем работников в японских компаниях.

### 7.2.2. Примеры тестовых заданий

1. Какой исследователь впервые систематизировал функции менеджмента?
  - a. Ф.У.Тейлор
  - b. Э.Мэйо
  - c. А.Файоль
  - d. Г.Минцберг
  
2. Что происходит с разделением труда в управлении с ростом бизнеса?
  - a. Оно увеличивается
  - b. Оно остается неизменным
  - c. Оно растет до определенного предела, а потом начинает сокращаться
  - d. Оно падает
  
3. В чем заключается отличие мотивов от стимулов трудовой деятельности?
  - a. Мотивы - это внутренние силы человека, а стимулы – это внешнее воздействие на него
  - b. Мотивы – это потребности, а стимулы – это вознаграждение и наказание
  - c. Мотивы – это движущие человеком силы, а стимулы – это рычаги воздействия, вызывающие актуализацию определенных мотивов
  - d. Мотивы – это желание работать, а стимулы – это условия работы
  
4. Может ли существовать компания без организационной структуры?
  - a. Да, может
  - b. Да, если это виртуальная организация
  - c. Да, если она относится к малому бизнесу
  - d. Нет, не может
  
5. Может ли технология влиять на социально-психологический климат в организации?
  - a. Да, может
  - b. Да, если используется бригадная организация труда
  - c. Да, если плохо работает руководство

- d. Нет, не влияет
6. Какие группы потребностей в иерархии А.Маслоу являются аналогом потребности в существовании у К.Адельфера?
- a. Физиологические потребности
  - b. Потребности в безопасности
  - c. Потребности в принадлежности и причастности
  - d. Потребности в признании и самоутверждении
  - e. Потребности в самовыражении
7. На уровне менеджмента компании принято решение о развитии пенсионного и медицинского страхования работников. На удовлетворение какого уровня потребностей в иерархии А.Маслоу это рассчитано?
- a. 1-ого
  - b. 2-ого
  - c. 3-его
  - d. 4-ого
  - e. 5-ого
8. Какое из приведенных ниже высказываний отражает методологическую особенность теории мотивации Ф.Герберга?
- a. Заработная плата заставляет людей работать больше и лучше
  - b. Заработная плата должна расти в соответствии с ростом потребностей работника
  - c. Заработная плата не является мотивирующим фактором
  - d. Деньги – это «инструмент свободы», и они нужны для удовлетворения всех потребностей.
9. В каком окружении эффективен механический тип организации?
- a. В быстро меняющемся
  - b. В циклически развивающемся
  - c. В стабильном
  - d. В кризисном
10. Каково базовое преимущество дивизиональных организаций?
- a. Разделение полномочий между стратегическим и тактическим уровнями управления
  - b. Быстрая реакция на изменения окружения
  - c. Унифицированность управленческих процедур
  - d. Минимальные затраты на управление

11. Для какого типа организации характерно образование временных целевых групп?
- Для традиционной
  - Для корпоративной
  - Для матричной
  - Для дивизиональной
12. Ключевыми элементами эдхократической организации являются:
- Мобильные группы работников
  - Современная технология и компетентные работники
  - Линейные и функциональные руководители
  - Независимые подразделения и ориентация на рынок
13. Какие приемы в осуществлении организационных коммуникаций усиливают власть человека над другими людьми?
- Создание коммуникационных сетей типа «кружок»
  - Активные коммуникации «по диагонали» с представителями других подразделений
  - Различные приемы обратной связи
  - Соккрытие и централизация информации
14. К какой категории конфликтов относится конфликт между ролями руководителя и матери, которые одновременно исполняет женщина-менеджер?
- Внутриличностные конфликты
  - Межличностные конфликты
  - Внутригрупповые конфликты
  - Внутриорганизационные конфликты
15. Чем обусловлена позиция лидера в организации?
- Должностной властью
  - Личностной властью и источниками ее питающими
  - Связями и отношениями с другими людьми
  - Компетентностью
16. Какая характеристика является общей для теорий лидерских качеств и теорий лидерского поведения?

- a. Поиск единственно верного пути к обретению лидерства
- b. Ориентация на высшие потребности последователей
- c. Акцент на ситуационные факторы в объяснении феномена лидерства
- d. Пренебрежение к организационным аспектам осуществления лидерства

17. На какой предпосылке относительно источников власти и природы человека базируется демократическое лидерство в континууме Танненбаума-Шмидта?

- a. Организация плохо структурирована, и работники действуют самостоятельно
- b. Власть определена позицией лидера в группе, а люди вокруг стараются работать поменьше
- c. Власть дана лидеру последователями, и они имеют способность к самоуправлению
- d. Власть и отношения с другими людьми четко структурированы и прописаны в соответствующих инструкциях

18. Какие составляющие зрелости последователей включает в себя модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара?

- a. Возраст
- b. Знания, умения и навыки
- c. Стаж работы
- d. Желание выполнять работу

### Критерии оценки ответов на экзамене:

#### Шкала и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).

ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ результатов обучения (РО) по дисциплине (модулю)					Виды оценочных средств
Оценка	2	3	4	5	
Результаты обучения <b>ЗНАТЬ:</b> основные методологические принципы системного подхода <b>Код 31 (ОПК-6)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Устные и письменные опросы и контрольные работы, написание рефератов, тестирование

<p><b>УМЕТЬ:</b> задавать цели профессиональной деятельности, выбирать средства и способы их достижения <b>Код У2 (ОПК-6)</b></p>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Устные и письменные опросы и контрольные работы, написание рефератов, тестирование
<p><b>ЗНАТЬ:</b> основные принципы осуществления управленческих процессов в органах государственной власти и местного самоуправления, в общественных, профессиональных, коммерческих и иных организациях, СМИ <b>Код З1 (ПК-1)</b></p>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Устные и письменные опросы, контрольные работы, групповые задания, индивидуальные задания
<p><b>УМЕТЬ:</b> осуществлять отдельные этапы управленческих процессов в органах государственной власти и местного самоуправления, общественных, профессиональных, коммерческих и иных организациях, СМИ под руководство специалиста более высокой квалификации <b>Код У1 (ПК-1)</b></p>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Успешное и систематическое умение	Кейс-стади, деловые игры, групповые задания
<p><b>ЗНАТЬ:</b></p>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не	В целом успешное, но содержащее отдельные	Отсутствие умений	Устные и письменные опросы, контрольные

ключевые функции управления и специфику управленческих процессов <b>Код 31 (ПК-2)</b>		систематическое умение	пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)		работы, написание рефератов, тестирование, деловые игры, индивидуальные задания
<b>УМЕТЬ:</b> осуществлять операционное управление в органах государственной власти и местного самоуправления, общественных, профессиональных, коммерческих и иных организациях, СМИ <b>Код У1 (ПК-2)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Кейс-стади, деловые игры, групповые задания
<b>ЗНАТЬ:</b> принципы целеполагания, виды и методы планирования человеческих ресурсов <b>Код 32 (ПК-3)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Контрольные работы, написание рефератов, кейс-стади, деловые игры, групповые задания, индивидуальные задания
<b>УМЕТЬ:</b> применять инструменты управления мотивацией для повышения эффективности персонала <b>Код У1 (ПК-3)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Успешное и систематическое умение	Кейс-стади, деловые игры, групповые задания
<b>ЗНАТЬ:</b> этапы и инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды <b>Код 32 (ПК-7)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Устные и письменные опросы и контрольные работы, деловые игры, групповые задания, тестирование
<b>УМЕТЬ:</b> разрабатывать проекты по внедрению	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности	Успешное и систематическое умение	Кейс-стади, деловые игры, групповые задания

организационных и социальных изменений в компании <b>Код У1 (ПК-7)</b>			непринципиального характера)		
<b>ЗНАТЬ:</b> основные подходы к проектированию организационных структур управления <b>Код З2 (ПК-8)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Устные и письменные опросы и контрольные работы, деловые игры, индивидуальные задания
<b>УМЕТЬ:</b> оценивать эффективность организационных структур и их изменений <b>Код У2 (ПК-8)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Кейс-стади, деловые игры, групповые задания, индивидуальные задания

## 8. Ресурсное обеспечение:

### 8.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

#### а) основная литература:

- Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Магистр, Инфра-М, 2014, 2016.  
 Дафт Р. Менеджмент. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2015, 2017.  
 Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2007, 2008, 2011, 2013, 2015.  
 Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента/ Пер.с англ. – СПб.: ПИТЕР. 2011.  
 Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.А.Баркова. М.: Юрайт, 2017.  
 Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013  
 Управление человеческими ресурсами. В 2-х ч. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. Н. Амозова, С. А. Барков, Г. Б. Бороздина и др. — М.: Юрайт, 2018.

#### б) дополнительная литература:

- Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей.; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012-2015.  
 Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012-2018.

- Барков С. А., Зубков В.И. Социология организаций. М.: ЮРАЙТ, 2018.
- Барков С.А. Организация и рынок: противоборство или согласие? М.: Изд-во Московского университета, 2008.
- Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. СПб.: Питер, 2008, 2011. 2011 режим доступа: [https://rusneb.ru/catalog/000199\\_000009\\_004905020/](https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_004905020/)
- Болмэн Ли Дж., ДилТ.Е. Рефрейминг организаций: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. М., Альпина Паблишер, 2017
- Грибов В.Д., Веснин В.Р. Теория менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2014, 2015.
- Грошев И.В. Организационная культура. – М.: ЮНИТИ, 2004, 2013.
- Деминг Э. Выход из кризиса. Иная парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2011, 2014.
- Кови С. Лидерство, основанное на принципах — М.: Альпина, 2009.
- Коуз Р.Г. Природа фирмы//Природа фирмы/Под ред. О.Уильямсона. М.: Дело, АНХ, 2001. С. 33-52.
- Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. 5-е изд. – М.: Академический Проект, 2009
- Красовский Ю.Д. Организационное поведения. М.: ЮНИТИ, 2012.
- Мертон Р. Социальная теория и социальная структура/Роберт Мертон. - М.: АСТ: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2006.
- Мильнер Б.З. Теория организации: учебник для студентов вузов. – М.: ИНФРА-М, 2001, 2002, 2003, 2005, 2008, 2009, 2012.
- Минцберг Г. Структура в кулаке. – СПб.: Питер, 2004.
- Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру. М.: Эксмо, 2009.
- Минцберг Г., Лампель Ж., Альстранд Б. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – М.: Альпина Паблишер, 2013 режим доступа: <https://b-ok.cc/book/2730900/fa2757>
- Морган Г. Образы организации/Пер. с англ. М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2008.
- Пригожин А.И. Методы развития организации– СПб.: Ленанд, 2017
- Ружанская Л.С., Яшин А.А., Солдатова Ю.В. Теория организации : учебное пособие. – Екатеринбург: Изд-во Уральского федерального университета, 2015. URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/36060/1/978-5-7996-1564-2\\_2015.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/36060/1/978-5-7996-1564-2_2015.pdf)
- Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации. М.: КНОРУС, 2014. Режим доступа: <https://b-ok.cc/book/2898159/25b558>
- Сенге П.Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.:Олимп Бизнес, 1999. Режим доступа: <https://b-ok.cc/book/579335/63c6d3>
- Управление социальным развитием организации. /Под. Ред.Аблязова. М.: ИНФРА-М, 2013.
- Хэнди Ч. Слоны и блохи: Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. Режим доступа: <https://b-ok.cc/book/761051/172193>
- Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций. – СПб.: Питер, 2002.
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2011.

#### **Перечень информационных технологий**

##### **Интернет-ресурсы:**

<http://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека

<http://www.elibrary.ru> – Научная электронная библиотека

<http://www.nbmgu.ru/publicdb/> - Электронная библиотека МГУ имени М.В. Ломоносова



## **8.2. Описание материально-технического обеспечения:**

Для проведения образовательного процесса требуется аудитория с трансформируемым пространством, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MSOffice.

## **9. Язык преподавания.**

Русский.

## **10. Преподаватель (преподаватели).**

- Барков С.А., профессор
- Свердликова Е.А., доцент
- Маркеева А.В., доцент
- Колодезникова И.В., доцент

## **11. Автор (авторы) программы.**

Барков Сергей Александрович, д.с.н., профессор