

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

**Дзержинский филиал ННГУ**

---

**УТВЕРЖДЕНО**

решением Ученого совета ННГУ  
(протокол от «16» июня 2021 г. № 8)

**Рабочая программа дисциплины**

**МЕНЕДЖМЕНТ В РЕКЛАМЕ И СВЯЗЯХ С  
ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ**

*(наименование дисциплины (модуля))*

---

Уровень высшего образования  
**БАКАЛАВРИАТ**

---

Направление подготовки / специальность  
**42.03.01 РЕКЛАМА И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ**

---

Направленность образовательной программы  
**РЕКЛАМА И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В СИСТЕМЕ  
УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ**

---

Форма обучения  
**ОЧНАЯ, ЗАОЧНАЯ**

---

Год набора: 2021

Дзержинск  
2021

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.16 Менеджмент в рекламе и связях с общественностью относится к обязательной части Блока 1 по направлению подготовки 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью» профиль: Реклама и связи с общественностью в системе управления компанией.

Дисциплина предназначена для освоения.

- студентами очной формы обучения - в 7 семестре,
- студентами заочной формы – в 7 семестре.

**Цель освоения дисциплины:** сформировать базовые представления о менеджменте в коммуникационном бизнесе в России и за рубежом.

**Задачи дисциплины:**

- сформировать системное научное представление о менеджменте и охарактеризовать типологию менеджмента;
- продемонстрировать интеграцию управленческих и коммуникационных знаний, умений и навыков, определяющих профессионализм деятельности современного менеджера; комбинирование типов менеджмента в зависимости от конкретной ситуации;
- обучить процессу анализа управленческих процессов;
- обучить определению возможностей и угроз на основе анализа внешней среды.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции* (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине**	
ОПК-5 Способен учитывать в профессиональной деятельности тенденции развития медиакоммуникационных систем региона, страны и мира, исходя из политических и экономических механизмов их функционирования, правовых и этических норм регулирования	<b>ОПК-5.1.</b> Знает совокупность политических, экономических факторов, правовых и этических норм, регулирующих развитие разных медиакоммуникационных систем на глобальном, национальном и региональном уровнях.	<u>Уметь</u> анализировать управленческие процессы, процессы построения и осуществления коммуникаций организации. <u>Знать</u> совокупность политических, экономических факторов, правовых и этических норм, регулирующих развитие разных медиакоммуникационных систем на глобальном, национальном и региональном уровнях. <u>Владеть</u> навыками анализа внешней и внутренней среды организации; навыками построения коммуникативных процессов.	Контрольные вопросы, тестовые задания, задания/задачи для оценки сформированности компетенции, рефераты

	<p><b>ОПК-5.2.</b> Осуществляет свои профессиональные действия в сфере рекламы и связей с общественностью с учетом специфики коммуникационных процессов и механизмов функционирования конкретной медиакоммуникационной системы.</p>	<p><u>Уметь</u> осуществлять свои профессиональные действия в сфере рекламы и связей с общественностью с учетом специфики коммуникационных процессов и механизмов функционирования конкретной медиакоммуникационной системы. <u>Знать</u> основы построения коммуникаций и управления ими. <u>Владеть</u> навыками интеграции управленческих и коммуникационных знаний, умений и навыков; комбинирования типов менеджмента в зависимости от конкретной ситуации.</p>	Контрольные вопросы, тестовые задания, задания/задачи для оценки сформированности компетенции, рефераты
ПКО-1. Способен организовывать процесс создания коммуникационного продукта и (или) мероприятия	ПКО-1.1. Выполняет функционал линейного менеджера в рамках текущей деятельности отдела по рекламе и (или) связям с общественностью и (или) при реализации коммуникационного проекта по рекламе и связям с общественностью;	<p><i><b>Знать</b> обязанности линейного менеджера отдела по рекламе и (или) связям с общественностью и (или) при реализации коммуникационного проекта по рекламе и связям с общественностью;</i> <i><b>Уметь</b> выполнять в рамках реализации коммуникационного проекта по рекламе и связям с общественностью;</i> <i>обязанности линейного менеджера отдела по рекламе и (или) связям с общественностью;</i> <i><b>Владеть</b> практическими навыками участия в планировании и организации коммуникационных кампаний и мероприятий;</i> <i>анализа и самоанализа в системе реализации профессиональных функций в процессе деятельности отдела рекламы и отдела по связям с общественностью в различных структурах</i></p>	Контрольные вопросы, тестовые задания, задания/задачи для оценки сформированности компетенции, рефераты
ОПК ОС-8. Способен к ведению инновационно-предпринимательской деятельности в сфере массовых коммуникаций и	ОПК ОС-8. 1. Знает способы ведения инновационно-предпринимательской деятельности в сфере массовых коммуникаций и	<i><b>Уметь</b> определять оптимальные способы ведения инновационно-предпринимательской деятельности в сфере массовых коммуникаций и информационно-библиотечного дела.</i>	Контрольные вопросы, тестовые задания, задания/задачи для оценки сформированности

информационно-библиотечного дела	информационно-библиотечного дела.	<p><i><b>Знать</b> новые формы и методы организации, регламентации деятельности, изменение соотношения сфер управленческого влияния, структурных подразделений, отдельных организаций в сфере массовых коммуникаций и информационно-библиотечного дела</i></p> <p><i><b>Владеть</b> навыками управления и менеджмента данных ресурсов инновационного развития научно-технической деятельности подразделений, отдельных организаций в сфере массовых коммуникаций и информационно-библиотечного дела</i></p>	компетенции, рефераты
----------------------------------	-----------------------------------	---	-----------------------

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>4 ЗЕТ</b>		<b>4 ЗЕТ</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>		<b>144</b>
<b>в том числе</b>			
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	<b>58</b>		<b>16</b>
- занятия лекционного типа	24		6
- занятия семинарского типа	32		8
- КСРИФ	2		2
<b>самостоятельная работа</b>	<b>50</b>		<b>119</b>
<b>Промежуточная аттестация – экзамен</b>	<b>36</b>		<b>9</b>

#### 3.2. Содержание дисциплины

	Всего	в том числе	
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них	Самостоятельная работа обучающегося, часы

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	(часы)			Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			Всего					
	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная
Тема 1. Менеджмент: сущность, этапы развития.	19	0	21	4		1	6		1				10	0	2	9		19
Тема 2. Организация как объект управления.	17	0	22	4		1	5		1				9	0	2	8		20
Тема 3. Функции управления.	17	0	23	4		1	5		2				9	0	3	8		20
Тема 4. Управленческое решение.	17	0	22	4		1	5		1				9	0	2	8		20
Тема 5. Коммуникации в деятельности менеджера.	19	0	23	4		1	6		2				10	0	3	9		20
Тема 6. Личность менеджера.	17	0	22	4		1	5		1				9	0	2	8		20
Контроль самостоятельной работы	2		2										2		2			
<b>Промежуточная аттестация - экзамен</b>	36		9															
<b>Итого</b>	144	0	144	24	0	6	32	0	8	0	0	0	58	0	16	50	0	119

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

Промежуточная аттестация проходит в традиционной форме (экзамен).

#### 4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа является важнейшим элементом в системе обучения студента, поскольку способствует самоорганизации, развитию навыка управления временем и

самостоятельного решения задач. Основными формами самостоятельной работы студентов являются: подготовка к семинарским занятиям, составление конспекта, подготовка к выступлению на семинаре, подготовка доклада, написание контрольной работы (эссе), подготовка к тестированию, подготовка к ролевой игре.

Подготовка к семинарским занятиям. Данный тип самостоятельной работы предполагает освоение той литературы, которая указана в планах семинарских занятий. Освоение литературы происходит согласно сформулированным к семинарским занятиям вопросам, которые являются своего рода ориентирами при отборе из прочитанного главного.

Составление конспекта. Конспект представляет собой сжатое изложение основных идей, изложенных в учебной литературе. Задачей, стоящей перед студентом при написании конспекта, является формулирование собственных идей на основе прочитанного. Цитирование уместно лишь тогда, когда нужно привести слова автора, например, когда дается определение, приводятся цифры или факты, предлагается аргументация положений. Объем конспекта – 6-7 страниц. Обязательны поля. Ключевые слова желательно подчеркивать маркером. Таким образом должен быть подготовлен каждый вопрос семинарского занятия.

Подготовка к выступлению на семинаре. Выступление должно быть по существу затронутых вопросов. При этом важно сослаться на источники и литературу, из которых заимствовался материал. Желательно прокомментировать заимствованное из прочитанной литературы, раскрыть его сильные стороны. Ответ должен быть емким и не превышать пяти минут. В заключении важно обобщить сказанное, используя речевые клише.

Подготовка доклада. Выступление с докладом на семинаре – одна из форм, давно и успешно апробированных преподавательской практикой. Она позволяет одновременно решить целый комплекс задач: прежде всего она позволяет студенту основательно изучить интересующий его вопрос; затем предоставляет возможность изложить материал в компактном и доступном виде; далее – привести в текст полемическую заостренность; наконец, приобрести начальные навыки презентации.

Доклад должен быть рассчитан на 10 минут выступления. Он должен содержать в себе три основные части: *вступление, основная часть, заключение*. Во вступлении необходимо обосновать важность и актуальность рассматриваемого вопроса. При этом нужно не забыть об ярких, запоминающихся примерах, фактах, цифрах, которые помогут заинтересовать публику, привлечь внимание слушателей. В основной части следует раскрыть тему доклада. Важным является сопровождение рассматриваемых положений своими комментариями. В заключении следует сделать краткие выводы.

Подготовка презентации. Доклад обучающегося может сопровождаться презентацией. Для подготовки презентации студенту необходимо выделить наиболее важные моменты сообщения и выстроить их в логической последовательности. Технически для подготовки презентации рекомендуется использовать программу Power Point. Особое внимание следует уделить принципам подготовки презентации: информационной наполненности слайдов, цветовому сопровождению материала и т.д. не стоит забывать о принципах публичного выступления и коммуникативных приемах.

Написание контрольной работы (эссе). ЭССЕ – прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Требования к оформлению работы. Общий объем самостоятельной работы – до 6 страниц рукописного текста. В правом верхнем углу листа

следует указать свою фамилию, номер группы, дату написания работы. Далее в центре листа написать тему эссе.

Подготовка к тестированию. При подготовке к тестированию необходимо обратить внимание на термины, понятия, имена выдающихся мыслителей.

Тест предполагает проверку знаний, полученных в ходе изучения конкретной темы. Для подготовки к нему целесообразно перечитать конспекты лекций и семинарских занятий, освоить всю информацию, включенную в учебно-методические пособия и учебники по конкретной теме. Время на подготовку к тесту – 2-4 часа.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс «История (история России, всеобщая история)», созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru>.

#### **Учебно-методические документы, регламентирующие самостоятельную работу**

1. Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся при реализации образовательных программ высшего образования в ННГУ (Приказ от 29.12.2017 №630-ОД);

2. Положение о фонде оценочных средств, (Приказ от 10.06.2015 №247-ОД);

3. Положение об электронной информационно-образовательной среде ННГУ (Приказ от 20.11.2019 №601-ОД);

4. Положение о порядке организации и освоения факультативных и элективных дисциплин (модулей) в ННГУ (Приказ от 19.09.2017 № 427-ОД);

5. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов: учебно-метод. пособие/Е.И. Яковлева, А.В. Крымов, П.Ю. Иванов, Ю.В. Родионова, Е.В. Себина. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2018. – 62 с.

### **5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), включающий:**

#### **5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине**

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	Не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала.  Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.

	обучающего от ответа						
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающего от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения.  Имели место грубые ошибки.	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания но не в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным недочетами, выполнены все задания в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения,. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающего от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки.  Имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки  при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки  при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрированы навыки  при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	Превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно»
	Отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	Очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
	Хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция



		сформирована на уровне «хорошо»
	Удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	Неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	Плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

## 5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

### 5.2.1 Контрольные вопросы

<i>вопросы</i>	<i>Код формируемой компетенции</i>
1. Сущность понятий «менеджмент», «менеджер», «организация». Управление и менеджмент.	ОПК-5
2. Модели менеджмента: иерархическая, экономическая, новая.	ПКО-1
3. Рационалистическая, поведенческая и системная парадигмы менеджменте.	ОПК-5
4. Нацеленность на адаптацию в меняющейся среде.	ОПК-5
5. Комбинирование типов менеджмента в различных ситуациях.	ПКО-1;
6. Западная модель менеджмента.	ПКО-1;
7. Восточная модель менеджмента.	ПКО-1;
8. Кайдзен.	ПКО-1;
9. Внутренняя среда организации. Классификации факторов внутренней среды организации.	ОПК-5
10. Внешняя среда организации. Факторы ближнего окружения организации. Факторы дальнего окружения организации.	ОПК-5
11. Анализ факторов внутренней и внешней среды организации.	ПКО-1; ОПК ОС-8
12. SWOT-анализ.	ПКО-1; ОПК ОС-8
13. Жизненный цикл организации. Особенности менеджмента на разных этапах жизненного цикла организации.	ПКО-1; ОПК ОС-8
14. Специфика менеджмента в крупных, средних и малых организациях. Менеджмент в молодых организациях.	ПКО-1; ОПК ОС-8

15. Менеджмент в молодых организациях.	ОПК-5
16. Корпоративное управление: роль Совета директоров в отношении собственников и менеджеров.	ОПК-5
17. Децентрализация и аутсорсинг.	ОПК-5
18. Общие и конкретные функции управления.	ОПК-5
19. Планирование как функция управления. Миссия организации. Постановка целей организации. Стратегические цели организации.	ОПК-5
20. Стратегическое планирование.	ПКО-1; ОПК ОС-8
21. Классификация стратегий А.Томпсона и А. Стрикленда: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсификации, стратегии целенаправленного сокращения.	ОПК-5
22. Перспективное и текущее планирование.	ПКО-1; ОПК ОС-8
23. Разработка и реализация проекта.	ПКО-1; ОПК ОС-8
24. Команда проекта. Факторы формирования успешной команды.	ПКО-1; ОПК ОС-8
25. Организационная структура. Уровни управления. Звенья управления.	ПКО-1; ОПК ОС-8
26. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки.	ОПК-5
27. Мотивация. Потребность. Мотив. Мотивирование.	ОПК-5
28. Теория мотивации А. Маслоу.	ОПК-5
29. Теория мотивации К.Альдерфера.	ОПК-5
30. Теория мотивации Д. Мак-Клелланда.	ОПК-5
31. Двухфакторная модель мотивации к труду Ф. Герцберга.	ОПК-5
32. Теория ожиданий В.Врума.	ОПК-5
33. Теория справедливости Дж.С.Адамса	ОПК-5
34. Теория мотивации Л.Портера и Э.Лоулера.	ОПК-5
35. Стимулирование. Методы стимулирования. Современные требования и подходы к материальному и моральному стимулированию.	ПКО-1; ОПК ОС-8
36. Контроль. Виды контроля. Этапы управленческого контроля. Психологические аспекты контроля.	ПКО-1; ОПК ОС-8
37. Мониторинг и бенчмаркинг.	ПКО-1; ОПК ОС-8
38. Оценка эффективности реализации функций управления.	ПКО-1; ОПК ОС-8
39. Управленческое решение. Классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений.	ПКО-1; ОПК ОС-8

40. Модель принятия решения руководителем В.Врума – Ф.Йеттона – А.Яго	ПКО-1; ОПК ОС-8
41. Социально-экономическая эффективность управленческих решений.	ПКО-1; ОПК ОС-8
42. Риск-менеджмент.	ПКО-1; ОПК ОС-8
43. Коммуникативная компетентность менеджера. Интеграция управленческих и коммуникационных знаний, умений и навыков в деятельности менеджера.	ОПК-5
44. Средства и каналы коммуникации в менеджменте.	ОПК-5
45. Внутрифирменная система коммуникации. Модели коммуникационных сетей.	ОПК-5
46. Пиар и связи с государственными структурами.	ОПК-5
47. Новые средства коммуникации. Социальные сети в бизнесе. Дефекты коммуникации.	ОПК-5
48. Учет тенденций развития медиакоммуникационных систем региона, страны и мира, исходя из политических и экономических механизмов их функционирования, правовых и этических норм регулирования в профессиональной деятельности менеджера.	ОПК-5
49. Конфликты в коммуникациях. Типы конфликтов. Научные подходы сущности конфликта.	ОПК-5
50. Причины возникновения конфликтов.	ОПК-5
51. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.	ОПК-5
52. Ошибки, совершаемые при управлении конфликтами.	ОПК-5
53. Методика разрешения конфликта А.Филли.	ОПК-5
54. Профессиональные и личностные качества менеджера.	ОПК-5
55. Лидерство. Лидер. Условия эффективного лидерства.	ОПК-5
56. Качества лидера. Классификации стилей лидерства.	
57. Харизма. Характеристики харизматичных личностей.	ОПК-5
58. Лидер и команда проекта. Построение коммуникаций в команде проекта.	ПКО-1; ОПК ОС-8
59. Власть. Формы власти. Влияние через убеждение и влияние посредством участия.	ПКО-1; ОПК ОС-8
60. Стили управления: авторитарный, демократический, либеральный смешанный.	ПКО-1; ОПК ОС-8
61. «Ситуативный подход» Ф.Фидлера.	ОПК-5
62. Концепция «путь – цель» М. Эванса и Р. Хауса.	ОПК-5
63. Модель Р.Блейка – Д.Моутон.	ОПК-5
64. Методы управления персоналом. Административно-правовые методы. Экономические методы. Социально-психологические методы.	ПКО-1; ОПК ОС-8

Особенности применения методов управления персоналом.	
65. Этикет. Виды этикета. Деловой этикет. Основные правила делового этикета.	ОПК-5
66. Сравнение общегражданского и делового этикета.	ОПК-5
67. Деловой этикет менеджера.	ОПК-5
68. Тайм-менеджмент.	ПКО-1; ОПК ОС-8
69. Делегирование полномочий.	ПКО-1; ОПК ОС-8
70. Саморазвитие менеджера.	ОПК-5

## 5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции ОПК-5, ПКО-1; ОПК ОС-8

### Тема 1. Менеджмент: сущность, этапы развития.

#### 1. Менеджер – это:

- А) владелец организации;
- Б) профессиональный управляющий, работающий в организации;
- В) сотрудник организации, работающий с персоналом;
- Г) нет правильного ответа.

#### 2. Менеджер может быть:

- А) только в производственной организации;
- Б) только в социальной организации;
- В) в организации любого типа.

#### 3. Объектом менеджмента является:

- А) система управления организацией;
- Б) организация как социальное образование;
- В) управление ресурсами организации;
- Г) управление персоналом организации;
- Д) нет правильного ответа.

#### 4. Какая модель менеджмента направлена на партнерство с сотрудниками?

- А) иерархическая;
- Б) экономическая;
- В) новая;
- Г) все три модели.

#### 5. К характеристикам западной модели менеджмента относятся:

- А) технократический подход в организации управления;
- Б) психологический подход в организации управления;
- В) главный приоритет – люди;
- Г) главный приоритет – финансовые результаты.

#### 6. К характеристикам восточной модели менеджмента относятся:

- А) использование сложных методов в решении сложных проблем;

- Б) упрощенное решение упрощенных проблем;
- В) главный приоритет – люди;
- Г) главный приоритет – финансовые результаты.

## **Тема 2. Организация как объект управления.**

### **1. К факторам внутренней среды организации относятся:**

- А) потребители, конкуренты, поставщики, контактные аудитории;
- Б) цели, задачи, структура, технология, люди;
- В) маркетинг, производство, управление, финансы, персонал;
- Г) правовая среда, политическая среда, экономическая среда, социальная среда, технологическая среда, экологическая среда.

### **2. Непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей называется:**

- А) горизонтальное разделение труда;
- Б) вертикальное разделение труда;
- В) сфера контроля;
- Г) плоская структура управления.

### **3. Разделение труда бывает:**

- А) узким и широким;
- Б) горизонтальным и вертикальным;
- В) длинным и коротким;
- Г) низким и высоким.

### **4. Задачи предписываются:**

- А) конкретному человеку;
- Б) должности, существующей в организации;
- В) всей организации в целом;
- Г) нет правильного ответа.

### **5. Задачи организации традиционно делятся на следующие категории:**

- А) работа с людьми, работа с предметами, работа с информацией;
- Б) работа с бумагами, работа с техникой, работа с людьми;
- В) работа с промышленностью, работа с продовольствием, работа с людьми.

### **6. Крупными переверотами в технологии являются:**

- А) промышленная революция;
- Б) стандартизация и механизация;
- В) применение конвейерных сборочных линий;
- Г) нет правильного ответа.

### **7. К факторам внешней среды организации (ближнее окружение) относятся:**

- А) потребители, конкуренты, поставщики, контактные аудитории;
- Б) цели, задачи, структура, технология, люди;
- В) маркетинг, производство, управление, финансы, персонал;
- Г) правовая среда, политическая среда, экономическая среда, социальная среда, технологическая среда, экологическая среда.

### **8. К факторам внешней среды организации (дальнее окружение) относятся:**

- А) потребители, конкуренты, поставщики, контактные аудитории;

- Б) цели, задачи, структура, технология, люди;
- В) маркетинг, производство, управление, финансы, персонал;
- Г) правовая среда, политическая среда, экономическая среда, социальная среда, технологическая среда, экологическая среда.

**9. На каком этапе жизненного цикла организация увеличивает выпуск своих продуктов, расширяет рынок оказания услуг, а организационная структура становится более комплексной и отработанной?**

- А) на этапе предпринимательства;
- Б) на этапе коллективности;
- В) на этапе формализации и управления;
- Г) на этапе выработки структуры;
- Д) на этапе упадка.

**10. SWOT-анализ включает в себя анализ:**

- А) внутренней среды организации;
- Б) внешней среды организации;
- В) внутренней и внешней среды организации;
- Г) внешней среды организации (ближнего окружения).

### **Тема 3. Функции управления.**

**1. К основным функциям управления организацией по М.Мескону относятся:**

- А) планирование, организация, управление, мотивирование, контроль;
- Б) предвидение, планирование, мотивация, координирование, контроль;
- В) планирование, организация, мотивирование, контроль;
- Г) планирование, структурирование, лидерство, контроль.

**2. Философия организации – это:**

- А) научное направление;
- Б) система ценностей, верований, принципов, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность;
- В) система данных о производстве товаров или услуг, которые организация производит;
- Г) предназначение организации.

**3. Миссия организации:**

- А) служит основой для определения целей организации;
- Б) раскрывает пути получения прибыли;
- В) называет потребителей, на которых ориентирована деятельность организации;
- Г) определяет потребности потребителей товаров и услуг, которая организация может удовлетворить.

**4. Цели организации могут быть:**

- А) долгосрочные;
- Б) среднесрочные;
- В) умеренно срочные;
- Г) краткосрочные.

**5. Такое требование целеполагания как «совместимость целей» предполагает:**

- А) совместимость миссии организации, долгосрочных целей и краткосрочных целей;
- Б) совместимость поставленных целей с потребностями потребителей;
- В) совместимость поставленных целей с имеющимся капиталом;

Г) совместимость поставленных целей с интересами влиятельных групп.

**6. Должностное лицо, несущее ответственность за выполнение группы однородных функций по управлению каким-либо видом деятельности, называется:**

- А) менеджер организации;
- Б) функциональный руководитель;
- В) линейный руководитель;
- Г) линейно-функциональный руководитель.

**7. Какой тип организационной структуры, более чем другие, предполагает реализацию программ и проектов:**

- А) линейная организационная структура;
- Б) функциональная организационная структура;
- В) линейно-функциональная организационная структура;
- Г) матричная организационная структура;
- Д) дивизиональная организационная структура.

**8. Управление высшего звена относится к:**

- А) институциональному уровню управления;
- Б) управленческому уровню управления;
- В) техническому уровню управления;
- Г) технологическому уровню управления.

**9. Управление низового звена относится к:**

- А) институциональному уровню управления;
- Б) управленческому уровню управления;
- В) техническому уровню управления;
- Г) технологическому уровню управления.

**10. Какому типу организационной структуры свойственно наличие служб?**

- А) линейная организационная структура;
- Б) линейно-функциональная организационная структура;
- В) матричная организационная структура;
- Г) дивизиональная организационная структура.

**11. Какая потребность расположена на 4 уровне пирамиды потребностей А.Маслоу?**

- А) потребность в самореализации;
- Б) потребность в уважении и самоуважении;
- В) потребность в принадлежности, причастности;
- Г) потребность в безопасности и стабильности.

**12. Какая потребность расположена на 3 уровне пирамиды потребностей А.Маслоу?**

- А) потребность в самореализации;
- Б) потребность в уважении и самоуважении;
- В) потребность в принадлежности, причастности;
- Г) потребность в безопасности и стабильности.

**13. Назовите автора теории мотивации, в которой названы мотивационные и гигиенические факторы труда:**

- А) В. Врум;

- Б) Ф.Герцберг;
- В) К. Альдерфер;
- Г) Д. Мак-Клелланд.

**14. Назовите автора теории мотивации, в которой раскрыты внешние потребности человека:**

- А) В. Врум;
- Б) Ф.Герцберг;
- В) К. Альдерфер;
- Г) Д. Мак-Клелланд.

**15. Потребности существования, связи и роста в своей теории выделил:**

- А) А.Маслоу;
- Б) Д. Мак-Клелланд;
- В) К.Альдерфер;
- Г) Ф.Герцберг.

**16. Ценность полученного поощрения или вознаграждения, удовлетворенность трудом в теории В.Врума называется:**

- А) мотив;
- Б) стимулирование труда;
- В) валентность;
- Г) обратная связь.

**17. К гигиеническим факторам в теории мотивации Ф.Герцберга относятся:**

- А) профессиональный рост;
- Б) личные склонности работника;
- В) социальный статус;
- Г) признание заслуг.

**18. К мотивационным факторам в теории мотивации Ф.Герцберга относятся:**

- А) служебный рост;
- Б) отношение непосредственного начальника;
- В) условия труда;
- Г) признание заслуг.

**19. К методам морального стимулирования относят:**

- А) материальную ответственность;
- Б) организацию общественного мнения;
- В) критику и самокритику;
- Г) лишение премий.

**20. К методам материального стимулирования относят:**

- А) материальную ответственность;
- Б) организацию общественного мнения;
- В) критику и самокритику;
- Г) награждения ценными подарками.

**21. По времени осуществления управленческий контроль бывает:**

- А) предварительный контроль;
- Б) текущий контроль;
- В) временный;



Г) заключительный контроль.

**22. По степени охвата управленческий контроль бывает:**

А) полный;

Б) частичный;

В) выборочный;

Г) захватывающий.

**23. По форме осуществления управленческий контроль бывает:**

А) систематический;

Б) процессуальный;

В) разовый;

Г) периодический.

#### **Тема 4. Управленческое решение.**

**1. Управленческое решение - это:**

А) выбор одной из альтернатив;

Б) указание, приказ;

В) процесс достижения цели.

**2. Назовите виды управленческого решения:**

А. одноразовые, повторяющиеся;

Б. единоличные, групповые, коллективные;

В. контурные, структурированные, алгоритмические;

Г. математические, алгоритмические, структурированные.

**3. К внутренним источникам информации в риск-менеджменте относятся:**

А) данные производственного процесса;

Б) каталог факторов риска;

В) статистические данные;

Г) экономическая, политическая, демографическая ситуация.

**4. К внешним источникам информации в риск-менеджменте относятся:**

А) прогнозная информация;

Б) материалы ревизий и аудита;

В) сведения о конкурентах, партнерах, поставщиках, потребителях в СМИ;

Г) каталог факторов риска.

#### **Тема 5. Коммуникации в деятельности менеджера.**

**1. Коммуникации бывают:**

А) вертикальные;

Б) диагональные;

В) формальные;

Г) горизонтальные.

**2. Коммуникации бывают:**

А) с внешней средой;

Б) межуровневые (вертикальные);

В) внутриорганизационные;

Г) формальные.

**3. Модели коммуникационных сетей бывают:**

А) централизованные;

Б) внутренние;

В) децентрализованные;

Г) внешние.

**4. Выделяют следующие виды коммуникационных сетей:**

А) открытые, полуоткрытые и комбинированные;

Б) открытые, закрытые и интегрированные;

В) открытые, закрытые и замкнутые;

Г) открытые, закрытые и комбинированные.

**5. Какая коммуникационная сеть соединяет работников одного уровня управления, имея чаще всего неформальный характер, или является элементом более сложной сети?**

А) сеть типа «Тент»;

Б) сеть типа «Палатка»;

В) сеть типа «Змея»;

Г) сеть типа «Звезда».

**6. Какая коммуникационная сеть является замкнутой?**

А) сеть типа «Тент»;

Б) сеть типа «Круг»;

В) сеть типа «Змея»;

Г) сеть типа «Звезда».

**7. С помощью какой коммуникационной сети координируется деятельность участников команды проекта?**

А) сеть типа «Тент»;

Б) сеть типа «Колесо»;

В) сеть типа «Змея»;

Г) сеть типа «Круг».

**8. Для крупных многопрофильных функциональных структур свойственны такие коммуникационные сети, как:**

А) «Тент»;

Б) «Палатка»;

В) «Дом»;

Г) «Звезда».

**9. К трудностям в организации коммуникаций относят:**

А) искажение сообщений;

Б) информационные перегрузки;

В) непродуманная организационная структура проекта;

Г) конфликты в организации.

**10. К структурным методам разрешения конфликтов относят:**

А) использование системы вознаграждений;

Б) сглаживание;

- В) разъяснение требований к работе;
- Г) принуждение.

**11. Межличностными методами разрешения конфликтов являются:**

- А) использование координационных и интеграционных механизмов;
- Б) принуждение;
- В) компромисс;
- Г) уклонение.

**Тема 6. Личность менеджера.**

**1. В состав такого качества менеджера как адаптивная мобильность входят:**

- А) интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях;
- Б) инициативность;
- В) желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности;
- Г) честолюбие.

**2. Лидер – это человек, у которого есть:**

- А) последователи;
- Б) подчиненные;
- В) он сам по себе.

**3. Харизматичная личность - это:**

- А) руководитель организации;
- Б) человек, владеющий определенными выдающимися способностями;
- В) человек, признанный всеми как лидер, имеющий систему знаний, способностей, дающую ему возможность быть намного выше уровнем, чем основная масса людей, и признающий это.

**4. Харизма – это:**

- А) власть, построенная на силе личностных качеств человека;
- Б) характеристика руководителя;
- В) внешний облик работника;
- Г) религиозное учение.

**5. Какой вид власти построен на личных качествах или способностях руководителя, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания:**

- А) законная власть;
- Б) экспертная власть;
- В) эталонная власть;
- Г) ресурсная власть.

**6. Какой вид власти предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации:**

- А) законная власть;
- Б) экспертная власть;
- В) эталонная власть;
- Г) ресурсная власть.

**7. Р.Блейк и Д. Моутон выделили следующие стили управления персоналом:**

А) авторитарный, попустительский, компромиссный, либеральный, демократический;

Б) авторитарный, независимый, компромиссный, либеральный, демократический, отсутствующий;

В) авторитарный, либеральный, попустительский, демократический, харизматический, смешанный;

Г) нет правильного ответа.

**8. Для авторитарного стиля управления характерны:**

А) концентрация власти в руках одного человека;

Б) возможность делегирования полномочий;

В) единоличное принятие управленческих решений;

Г) коллегиальное принятие управленческих решений.

**9. Для демократического стиля управления характерны:**

А) концентрация власти в руках одного человека;

Б) возможность делегирования полномочий;

В) единоличное принятие управленческих решений;

Г) коллегиальное принятие управленческих решений.

**10. Два типа руководства: ориентированное на взаимоотношения (потребности сотрудников) и ориентированное на выполнение рабочих заданий выделил:**

А) Мартин Эванс;

Б) Роберт Хаус;

В) Фред Фидлер;

Г) Л.Портер.

**11. Когда говорят о таких формах воздействия на персонал как: материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации, то речь идет о:**

А) административно-правовых методах управления персоналом;

Б) экономических методах управления персоналом;

В) социально-психологических методах управления персоналом.

**12. К какому способу воздействия относятся распоряжения, указания, инструкции:**

А) организационное воздействие;

Б) распорядительное воздействие;

В) дисциплинарная ответственность и взыскания

Г) материальная ответственность;

Д) административная ответственность и взыскания.

**13. Какие методы управления персоналом направлены на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия?**

А) социально-психологические;

Б) социологические;

В) психологические;

Г) административно-правовые.

**14. Какие методы управления персоналом основаны на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий?**

А) административно-правовые;

- Б) экономические;
- В) социально-психологические.
- Г) дисциплинарные.

**15. Какие методы управления персоналом воздействуют на внутренний мир конкретной личности?**

- А) социально-психологические;
- Б) социологические;
- В) психологические;
- Г) административно-правовые.

**16. Этикет бывает:**

- А) общий;
- Б) деловой;
- В) придворный;
- Г) воинский.

### **5.2.3. Типовые задания/задачи для оценки сформированности компетенции ОПК-5, ПКО-1; ОПК ОС-8**

1. Сформулируйте миссию и стратегические цели налоговой инспекции, универсального магазина, ВУЗа, любой другой организации по вашему выбору.

На основе обозначенных стратегических целей сформулируйте: рыночные, производственные, организационные и финансовые цели для этих организаций.

2. Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности:

<b>Сфера деятельности</b>	<b>Производственный подход</b>	<b>Маркетинговый подход</b>
Парикмахерская	Стрижка, укладка волос и другие услуги	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		

6. Придумайте фирму. Определите ее миссию и стратегическую цель. Постройте организационную структуру данной фирмы.

4. Проведите анализ каждой ситуации, ответьте на поставленные вопросы.

4.1. Вы - менеджер по маркетингу в фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примите? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

4.2. Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной

упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы – конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

4.3. Вы – главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил пытаетесь добиться заключения выгодного контракта не большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров Вы узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У Вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, предаст заказ именно Вам.

Как поступите Вы? Почему?

4.4. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакции на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли Вы такой опрос? Почему?

4.5. Вы – менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов - мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а так же может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли Вы эту женщину на работу? Почему?

4.6. Вы - менеджер туристической фирмы. К Вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У Вас же есть горящий тур на мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, отдышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.

Как Вы поступите?

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

- исключить доминирующе-агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную;
- научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» - модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений. Кроме того, оно напоминает, что вы служите не отдельному лицу, а Вашей организации, ее целям;
- испробовать различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение Вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении Вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму. Заметим, что многие высокопоставленные руководители научились на примере «трудных руководителей», как не надо руководить. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

#### ВОПРОСЫ:

1. Если непосредственный руководитель, по Вашему мнению, «не на своем месте» и его действия вызывают у Вас раздражение, то, что из предложенного ранее Вы постарались бы применить на практике?
2. Исходя из своих личных особенностей, какие иные пути разрешения конфликтной ситуации Вы бы испробовали?
3. Как Вы полагаете, главное в привлекательности работы то, что она, ее содержание вызывает у Вас интерес или то, что руководитель, его действия не раздражают, связаны с положительными реакциями.

4.8. Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознавать и сделать соответствующие выводы. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

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

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

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

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

#### ВОПРОСЫ:

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникло конфликтных ситуаций?
2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
3. Каковы должны быть Ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

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

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был без основательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог иметь рядом с собой такую сильную личность. Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

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

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

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

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

#### ВОПРОСЫ:

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

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

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

Аргументируйте свои ответы.

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

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

В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

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

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник.

В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

1. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений.

2. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника.

3. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

4.11. Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи:

Основные неудачи в работе менеджеров	Пути их устранения
Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам.	



Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом, кабинет, автомобиль). Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других. Соккрытие своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.	
--	--

Оцените мнение П. Друкера:

1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформулируйте их в правой колонке таблицы.
2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них.
3. Насколько реально их осуществление в условиях России, какие трудности могут встретиться у российских менеджеров, как их преодолеть?

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

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

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании и коллектив единомышленников;
- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая в рутинных работах, может привести только к провалу дела;
- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;
- поручение более важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;
- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;
- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

ВОПРОСЫ:

1. Сформулируйте Ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что Вам представляется заслуживающим внимания, с чем Вы не согласны?
2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?
3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как Вы рекомендовали бы их преодолевать?

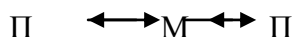
4.13. Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом при принятии менеджерами решений, организации контроля, взятии ответственности, разработке системы оплаты труда.

Для многих американских менеджеров свойственен подход к человеку как к рабочей силе.

Материальный интерес, жесткая конкуренция, победа сильного над слабым – главные движущие силы в погоне за прибылью. Традиционные взаимоотношения американского менеджера (М) и подчиненного (П) можно выразить графически следующим образом:



Такие отношения являются авторитарными. Здесь менеджер подавляет своего подчиненного властью, навязывает ему жесткий стиль взаимоотношений – однонаправленный. Однако среди современных американских менеджеров (прежде всего молодых) все более популярными становятся новые взаимоотношения в коллективе:



В данном случае менеджер выступает больше в пользу коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

#### ВОПРОСЫ:

1. Какие из взаимоотношений (традиционные или новые) более эффективны в деловых кругах?
2. Не снижается ли в глазах подчиненных авторитет менеджера при использовании им новых взаимоотношений?
3. Как совместить требовательность к подчиненному и добрые с ним отношения?
4. В чем особенность взаимоотношений между руководителями и подчиненными в России?

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

*Делегирование* означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

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

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

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

#### ВОПРОСЫ:

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

2. Какую систему контроля за выполнением задачи Вы бы выбрали?
3. Если Вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли Вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия Вы никогда никому делегировать не будете?

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

- будь подготовлен. Неплохо иметь информацию о компании, с которой ведутся переговоры, о том, что происходит сегодня в этом секторе рынка, что делают основные конкуренты. Постараться что-либо узнать о человеке, который будет вести диалог, определить свою готовность ответить на типичные в таких случаях вопросы: «Расскажите немного о себе» или «Что Вы считаете своим важным профессиональным достижением»?
- правило двух минут. Согласно многочисленным исследованиям при собеседовании 80% впечатлений о кандидате получаются в первые две минуты. В данной ситуации немалую роль играют такие мелочи, как приветствие и рукопожатие, короткий, а не длинный диалог, рекомендации психологов смотреть собеседнику в глаза;
- главное – контакт. Чем раньше Вы переведете разговор о Вас на разговор о компании, о Вашей будущей работе или о профессиональной деятельности собеседника, тем больше у Вас шансов «разбить лед» на ранней стадии беседы и найти «точки соприкосновения» с человеком, от которого в данный момент зависят Ваши успех и неудача. Важно понять, с каким человеком Вы разговариваете, и в зависимости от этого скорректировать свое поведение;
- слушайте внимательно. Старайтесь внимательно слушать беседующего с Вами. Люди любят, когда их слушают, и Вам обеспечены дополнительные «баллы», если вы покажете, что умеете это делать;
- сделайте паузы в словах. Отвечая на вопрос, рекомендуется делать паузы (приблизительно каждые две минуты), чтобы понять, насколько собеседника устраивает и интересует то, о чем вы говорите;
- умейте правильно задать свои вопросы. О Ваших способностях будут судить не только по Вашим ответам, но и по Вашим вопросам.
- по ним должно быть понятно, что вы немало знаете о компании, о рынке и о характере работы, которую вы хотите выполнять;
- особенно важно последнее слово. Можно, например, подвести краткий диалог беседы и отметить, что вы теперь еще больше уверены в том, что вполне подходите для этой работы;
- последнее – не забудьте спросить, когда Вам сообщат о результатах собеседования, и постарайтесь получить конкретный ответ.

#### ВОПРОСЫ:

1. Какие еще советы, рекомендации вы бы дали самому себе для беседы при устройстве на работу?
2. Со всеми ли советами вы согласны? Если нет – почему.
3. Как вы думаете, зачем нужно до собеседования продумать весь его сценарий и стараться направлять действие в нужную для Вас сторону?

4.15. Этикет бизнесмена включает как минимум:

- правила представления и знакомства;
- порядок проведения деловых переговоров и контактов;

- соблюдение общепринятых требований к внешнему облику, речи, манерам, умению одеваться и т.д.;
- порядок оформления служебных документов.

#### ВОПРОСЫ:

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

5. Определите качества руководителя, работающего в соответствии с названным стилем руководства. Занесите их в таблицу.

<b>Авторитарный руководитель</b>	<b>Демократический руководитель</b>	<b>Либеральный руководитель</b>

6. Выполните SWOT-анализ деятельности любой организации.

### 5.2.4. Темы курсовых работ, эссе, рефератов

#### Темы рефератов

1. Анализ эффективности планирования в организации (на примере деятельности организации).
2. Анализ структуры управления организации (на примере деятельности организации).
3. Анализ системы стимулирования в организации (на примере деятельности организации).
4. Анализ системы контроля в организации (на примере деятельности организации).
5. Анализ построения коммуникаций в организации (на примере деятельности организации).
6. SWOT-анализ деятельности организации (на примере деятельности организации).
7. Анализ аутсорсинга (на примере деятельности организации).
8. Анализ действий лидера при организации работы команды проекта (на примере деятельности организации).
9. Анализ построения сетевого взаимодействия для организации (на примере деятельности организации).
10. Анализ тенденций развития медиакоммуникационных систем региона, исходя из политических и экономических механизмов их функционирования, правовых и этических норм регулирования.
11. Анализ тенденций развития медиакоммуникационных систем страны, исходя из политических и экономических механизмов их функционирования, правовых и этических норм регулирования.
12. Анализ тенденций развития медиакоммуникационных систем мира, исходя из политических и экономических механизмов их функционирования, правовых и этических норм регулирования.
13. Возможности применения зарубежного опыта в управлении российской организацией.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### а) основная литература:

1. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10829-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/474145>
2. Грозова, О. С. Общий менеджмент : учебное пособие / О. С. Грозова. — Йошкар-Ола : ПГТУ, 2017. — 96 с. — ISBN 978-5-8158-1880-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/101141> .
3. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: теория, история, практика : учебное пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 256 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005014-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product>
4. Усманов, В. В. Менеджмент и маркетинг в сервисе : учебное пособие / В. В. Усманов, И. В. Марусева, А. В. Кокарева. — Пенза : ПензГТУ, 2012. — 324 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/62578>
5. Максимцов, М. М. Современный менеджмент : учебник / под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. В.Я. Горфинкеля. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. — 299 с. - ISBN 978-5-9558-0383-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/933889>

### б) дополнительная литература:

1. Деловое общение : учебное пособие для бакалавров / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. - 8-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 524 с. - ISBN 978-5-394-03597-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093519>
2. Горбачев, А. Г. Тайм-менеджмент в два счета : методические рекомендации / А. Г. Горбачев. - Санкт-Петербург : Питер, 2009. - 256 с. - ISBN 978-5-388-00402-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1603857>
3. Михненко, П. А. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. - Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Университетская серия). - ISBN 978-5-4257-0034-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/451333>
4. Цветкова, Г. С. Рекламный менеджмент : учебное пособие / Г. С. Цветкова. — Йошкар-Ола : ПГТУ, 2018. — 108 с. — ISBN 978-5-8158-1998-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/111715>
5. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01584-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468457>

### в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины)

1. Административно-управленческий портал (книги, образцы должностных инструкций). Электронный адрес: <http://www.aup.ru>.
2. Всероссийская государственная библиотека иностранной литературы им. М.И. Рудомино (ВГБИЛ). Электронный адрес: <http://www.libfl.ru>

3. Информационно-справочный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». Электронный адрес: <http://www.window.edu.ru>
4. <https://biblio-online.ru>
5. <http://www.iprbookshop.ru>
6. <http://e.lanbook.com>

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: ученические столы и стулья, мелованная доска, набор учебно-наглядных пособий, рабочее место преподавателя: стол, стул, кафедра.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду

### **Специальные условия организации обучения по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Организация обучения по дисциплине инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья при наличии таких обучающихся путем создания специальных условий для получения образования.

Профессорско-преподавательский состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии).

В соответствии с Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса, утв. Минобрнауки РФ 08.04.2014 АК-44/05вн при изучении дисциплины предполагается использование социально-активных и рефлексивных методов обучения, технологий социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При освоении дисциплины используются различные сочетания видов учебной работы с методами и формами активизации познавательной деятельности обучающихся для достижения запланированных результатов обучения и формирования компетенций. Форма проведения промежуточной аттестации для обучающихся-инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей. По личной просьбе обучающегося с ограниченными возможностями здоровья, изложенной в форме письменного заявления, по дисциплине предусматриваются:

- замена устного ответа на письменный ответ при сдаче зачета или экзамена;
- увеличение продолжительности времени на подготовку к ответу на зачете или экзамене;
- при подведении результатов промежуточной аттестации студентов выставляется максимальное количество баллов за посещаемость аудиторных занятий.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО ННГУ 42.03.01 Реклама и связи с общественностью.

Автор: Кабанова Л.А., к.п.н., доцент

Программа одобрена Методической комиссией Дзержинского филиала ННГУ,  
протокол № 4 от 07.06.2021 года