

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Теория менеджмента»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

Методические материалы дисциплины «Теория менеджмента», относящейся к базовой части учебного плана, составленного на основании ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, квалификация выпускника «Бакалавр», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. № 7.

Составители методических материалов:

Канд. экон. наук, доцент кафедры  
экономики и организации  
здравоохранения и фармации



Д.Г. Багдасарян

Методические материалы переработаны, рассмотрены и одобрены на заседании кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации протокол № 1 от «27» августа 2020 г.

И.о. заведующий кафедрой экономики  
и организации здравоохранения  
и фармации, канд. социол. наук



О.В. Котовская

Методические материалы одобрены учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин

протокол № 1 от 31 августа 2020 г.


Председатель УМК



Е.В. Говердовская

Методические материалы утверждены на заседании Центральной методической комиссии

Председатель ЦМК



М.В. Черников

## Содержание

1. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для преподавателей по дисциплине «Теория менеджмента» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата)..... 5
2. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для студентов по дисциплине «Теория менеджмента» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата) ..... 23
3. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Теория менеджмента» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата) ..... 38
4. Методическое обеспечение занятий лекционного типа ..... 135
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, обучающихся по дисциплине «Теория менеджмента» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....174
6. Методические рекомендации по написанию контрольной работы по дисциплине «Теория менеджмента» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....280

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: Д.Г. Багдасарян**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для преподавателей  
по дисциплине «Теория менеджмента»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Занятие № 1**

### **Раздел 1. Организация как система управления**

#### **Тема. Развитие теории и практики управления**

**Цель:** изучение вопросов о сущности и содержании науки менеджмент.

**Место проведения:** учебная аудитория кафедры Экономики и организации здравоохранения и фармации.

**Трудоемкость:** 2 часа.

#### **Перечень практических навыков:**

- иметь представление о месте и роли менеджмента в системе гуманитарных наук;
- распознавать менеджмент как науку и учебную дисциплину;
- выявлять предметы, принципы и методы менеджмента;
- выявлять значения менеджмента для профессиональной деятельности студента.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Сущность и содержание менеджмента, особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности.
2. Соотношение понятий «управление и «менеджмент».
3. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
4. Цели и задачи управления предприятием
5. Уровни и виды менеджмента.
6. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация, их взаимосвязь и динамизм.
7. Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические

**Формируемые компетенции:** ОК-5, ОПК-3

#### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

##### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Сущность и содержание менеджмента, особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности; соотношение понятий «управление и «менеджмент»; менеджмент в системе понятий рыночной экономики; цели и задачи управления предприятием; уровни и виды менеджмента; функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация, их взаимосвязь и динамизм; методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2**

### **Тема. Внешняя и внутренняя среда организации.**

**Цель:** закрепление и систематизация теоретических знаний при анализе внутренней и внешней среды организации.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часа.

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять внутреннюю и внешнюю среду организации;
- выявлять факторы среды прямого и косвенного воздействия;
- применять методику проведения SWOT-анализа организации;
- применять ситуационный подход.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Внутренняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внутренних переменных организации, как части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения.
2. Основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди
3. Сущность концепции взаимозависимости переменных.
4. Внешняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внешних переменных организации.
5. Факторы среды прямого воздействия. Факторы среды косвенного воздействия.
6. Характеристика факторов среды прямого воздействия в сравнении с факторами среды косвенного воздействия
7. Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий. Концепция адаптации (стратегия приспособления).
8. Внешняя среда организации.
9. Концепция глобальной стратегии. Концепция целевой ориентации. Концепция рыночного управления.
10. Системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений.
11. Ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации.

**Формируемые компетенции:** ОК-5; ОПК-3

### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

#### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
---	--------------	------------

1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

### **Краткое содержание темы:**

Внутренняя среда организации: понятие и значение; характеристика внутренних переменных организации, как части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения; основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди; сущность концепции взаимозависимости переменных; внешняя среда организации: понятие и значение; характеристика внешних переменных организации; факторы среды прямого воздействия; факторы среды косвенного воздействия; характеристика факторов среды прямого воздействия в сравнении с факторами среды косвенного воздействия; ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий; концепция адаптации (стратегия приспособления); внешняя среда организации; концепция глобальной стратегии; концепция целевой ориентации; концепция рыночного управления; системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений; ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 3**

### **Раздел 2. Организационные процессы управления**

#### **Тема. Система управления организацией**

**Цель:** изучение вопросов о системе управления организацией.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часа.

#### **Перечень практических навыков:**

- понимать место и роль управления организацией в современных условиях;
- выявлять типологию систем управления
- выявлять механистическую и органическую системы управления организацией
- понимать принципы построения системы управления.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие системы управления. Элементы (звенья), связи в системе управления.

2. Принципы построения систем управления.
3. Управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов.
4. Механистическая и органическая системы управления организацией.
5. Типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления.
6. Система взглядов на систему управления в современной экономике России

**Формируемые компетенции:** ОК-5; ОПК – 3; ПК - 1.

## **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

### **Краткое содержание темы:**

Понятие системы управления. Элементы (звенья), связи в системе управления; принципы построения систем управления; управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов; механистическая и органическая системы управления организацией; типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления; особенности, достоинства и недостатки; система взглядов на систему управления в современной экономике России.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 4**

**Тема. Факторы и тенденции эффективности менеджмента. Эффективность и качество управления организацией.**

**Цель:** изучение эффективности и качества процесса управления организацией.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часа.

### **Перечень практических навыков:**

- иметь представление о понятии эффективности, результативности, производительности в менеджменте;
- применять показатели эффективности управления и подходы к их определению;



- выявлять пути роста экономической эффективности управления;
- выявлять факторы роста эффективности управления в современных условиях.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте.
2. Показатели эффективности управления и подходы к их определению.
3. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.
4. Пути роста экономической эффективности управления (технические, организационные, социально-экономические).
5. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.

**Формируемые компетенции:** ОК-5; ОПК-3; ПК - 1.

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте; показатели эффективности управления и подходы к их определению; определение факторов роста эффективности управления в современных условиях; пути роста экономической эффективности управления (технические, организационные, социально-экономические); диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 5**

**Тема. Сущность и классификация функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, координация.**

**Цель:** изучение функций и сущности менеджмента.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часа.

**Перечень практических навыков:**

- уметь классифицировать функции управления.
- выявлять функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления.
- применять планирование как функции управления.
- выявлять функций мотивации, функций контроля и координации.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие и классификация функций управления.
2. Понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления.
3. Планирование как функция управления.
4. Организация как функция управления.
5. Функция мотивации. Функции контроля и координации.
6. Общие, конкретные и специальные функции управления
7. Планирование как функция управления.
8. Организация как функция управления. Функция мотивации.
9. Функции контроля и координации.

**Формируемые компетенции:** ОК-5; ОПК-3; ПК-1.

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Понятие и классификация функций управления; понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления; планирование как функция управления; организация как функция управления; функция мотивации; функции контроля и координации; общие, конкретные и специальные функции управления; планирование как функция управления; организация как функция управления; функция мотивации; функции контроля и координации; общие, конкретные и специальные функции управления.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 6**

**Тема. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента**

**Цель:** изучение вопросов о планировании и прогнозировании.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часа.

**Перечень практических навыков:**

- иметь представление о планировании и прогнозировании;
- применять технологию стратегического планирования;
- применять методы планирования;
- применять методы прогнозирования.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Содержание и задачи функции планирования.
2. Виды планов, принципы их разработки.
3. Разработка перспективных и текущих планов.
4. Методы планирования. Сущность текущего планирования.
5. Прогнозирование в системе менеджмента, взаимосвязь с функцией планирования.
6. Методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные.
7. Системы целей в менеджменте.
8. Миссия и цели предприятия. Выбор миссии. Классификация целей. «Дерево» - целей фирмы. Информационно-управляющие системы в планировании.
9. Необходимость в формальной информационной системе.
10. Компьютерная революция и ИУС. Повышение эффективности

**Формируемые компетенции:** ОК-5; ОПК-3; ПК - 1.

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Содержание и задачи функции планирования; виды планов, принципы их разработки; разработка перспективных и текущих планов; методы планирования; сущность текущего планирования; прогнозирование в системе менеджмента, взаимосвязь с функцией планирования; методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные; системы целей в менеджменте; миссия и цели предприятия; выбор миссии; классификация целей; «Дерево» - целей фирмы; информационно-управляющие системы в планировании; необходимость в формальной информационной системе; компьютерная революция и ИУС; повышение эффективности

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия

2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 7**

### **Тема. Организация как функция менеджмента**

**Цель:** изучение организации как функции менеджмента.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часа.

#### **Перечень практических навыков:**

- применять функции организации.
- выявлять этапы функций организации.
- уметь делегировать полномочия как функции организации.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие организации как управленческой функции.
2. Этапы функции организации.
3. Принципы осуществления функции организации.
4. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации

**Формируемые компетенции:** ОК-5; ОПК – 3; ПК - 1.

### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

#### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Понятие организации как управленческой функции; этапы функции организации; принципы осуществления функции организации; делегирование полномочий как важная составная часть функции организации

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 8**

### **Раздел 3. Управление системой менеджмента организации**

## **Тема. Мотивация труда персонала в системе менеджмента**

**Цель:** изучение мотивации персонала.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часов.

### **Перечень практических навыков:**

- иметь представление о мотивации персонала.
- выявлять содержательные и процессуальные теории мотивации.
- выявлять современные подходы к мотивации труда персонала.

### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Сущность и значение мотивации труда персонала.
2. Структура мотивационного процесса.
3. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера
4. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.
5. Современные подходы к мотивации труда персонала.

**Формируемые компетенции:** ОК-5; ОПК – 3; ПК - 1.

## **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

### **Краткое содержание темы:**

Сущность и значение мотивации труда персонала; структура мотивационного процесса; содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера; процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления; современные подходы к мотивации труда персонала.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 9**

**Тема. Координация и контроль в системе менеджмента**

**Цель:** изучение координации и контроля в системе менеджмента.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часов.

**Перечень практических навыков:**

- иметь представление о контроле и координации.
- выявлять виды управленческого контроля.
- выявлять характеристики эффективного контроля.
- выявлять координацию как функцию менеджмента.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Необходимость и сущность контроля как функции менеджмента.
2. Контроль: содержание, виды, механизм осуществления.
3. Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый.
4. Административный контроль: внутренний и внешний. Самоконтроль.
5. Пропорции применения внешнего и внутреннего контроля.
6. Понятие контроллинга. Контроллинг как процесс.
7. Цель и функции контроллинга в системе управления предприятием.
8. Организация контроля за деятельностью подчиненных.
9. Психологические аспекты контроля.
10. Характеристики эффективного контроля.
11. Координация как центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность

**Формируемые компетенции:** ОК-5; ОПК-3; ПК - 1.

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

#### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Необходимость и сущность контроля как функции менеджмента; контроль: содержание, виды, механизм осуществления; виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый; административный контроль: внутренний и внешний; самоконтроль; пропорции применения внешнего и внутреннего контроля; понятие контроллинга; контроллинг как процесс; цель и функции контроллинга в системе управления предприятием; организация контроля за деятельностью подчиненных; психологические аспекты контроля; характеристики эффективного контроля; координация как центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 10**

### **Тема. Коммуникации в системе менеджмента**

**Цель:** изучения коммуникаций в системе менеджмента.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часов.

#### **Перечень практических навыков:**

- иметь представление о понятии коммуникаций в менеджменте.
- выявлять основные типы коммуникационных сетей.
- выявлять критерии эффективности управленческих коммуникаций .
- выявлять информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Роль, значение и виды управленческой информации, и информационного обеспечения менеджмента.
2. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.
3. Понятие коммуникаций в менеджменте.
4. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы. Основные типы коммуникационных сетей и их характеристика.
5. Коммуникационные стили. Межличностные коммуникации. Барьеры в межличностных коммуникациях.
6. Невербальные коммуникации: сущность и основные характеристики. Невербальная коммуникация.
7. Критерии эффективности управленческих коммуникаций.
8. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

**Формируемые компетенции:** ОК-5; ОПК-3; ПК-1.

### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

#### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Роль, значение и виды управленческой информации, и информационного обеспечения менеджмента; использование мировых информационных ресурсов в менеджменте; понятие коммуникаций в менеджменте; коммуникационный процесс, его элементы и этапы; основные типы

коммуникационных сетей и их характеристика; коммуникационные стили; межличностные коммуникации; барьеры в межличностных коммуникациях; невербальные коммуникации: сущность и основные характеристики; невербальная коммуникация; критерии эффективности управленческих коммуникаций; информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 11**

**Тема. Процесс принятия управленческих решений в организации**

**Цель:** изучение процесса принятия управленческих решений в организации.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часов.

**Перечень практических навыков:**

- иметь представление о процессе принятия управленческих решений в организации.
- выявлять методы принятия решения.
- выявлять риски и неопределенности в принятии решений.
- применять методы индивидуального и группового принятия решений.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Решение как составная часть общих управленческих функций.
2. Классификация управленческих решений: классификационный признак и группы управленческих решений.
3. Участники процесса принятия и реализации решения.
4. Структура и содержание процесса принятия решений.
5. Модели процесса принятия решения. Оценка эффективности решений.
6. Риск и неопределенность в принятии решений.
7. Методы обоснования (традиционные и инновационные), принятия и реализации решения. Методы индивидуального и группового принятия решений.
8. Современные формы выработки, реализации решений.

**Формируемые компетенции:** ОК-5; ОПК-3; ПК-1.

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20



5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

### **Краткое содержание темы:**

Решение как составная часть общих управленческих функций; классификация управленческих решений: классификационный признак и группы управленческих решений; участники процесса принятия и реализации решения; структура и содержание процесса принятия решений; модели процесса принятия решения; оценка эффективности решений; риск и неопределенность в принятии решений; методы обоснования (традиционные и инновационные), принятия и реализации решений; методы индивидуального и группового принятия решений; современные формы выработки, реализации решений.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие №12**

**Тема. Менеджеры в организации. Организация труда менеджера. Управленческий труд и его специфика.**

**Цель:** изучение роли менеджера в организации, организации труда и управленческий труд.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часа.

### **Перечень практических навыков:**

- иметь представление о роли менеджера в организации;
- выявлять критерии оценки менеджера;
- выявлять функции менеджера;
- применять самоменеджмент и умение формировать имидж руководителя.

### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Особенности и содержание управленческого труда.
2. Категории управленческих работников.
3. Разделение управленческого труда.
4. Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера.
5. Требования к его профессиональной компетенции.
6. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.
7. Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров.
8. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.
9. Эффективное использование времени менеджером. Техника планирования личного времени менеджером.

**Формируемые компетенции:** ОК-5; ОПК-3; ПК-1.

## **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

### Хронокарта карта занятия

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Особенности и содержание управленческого труда; категории управленческих работников; разделение управленческого труда; менеджеры в организациях; функции менеджера, роли менеджера; требования к его профессиональной компетенции; перспективная модель менеджера в условиях новых организаций; инновационная программа менеджера; критерии оценки менеджеров; самоменеджмент и формирование имиджа руководителя; эффективное использование времени менеджером; техника планирования личного времени менеджером.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

#### **Занятие №13**

**Тема. Психология менеджмента: динамика групп и лидерство в системе менеджмента.**

**Цель:** изучения психологии менеджмента и динамики групп и лидерства.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часов.

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять качества лидера как формы управленческой власти.
- выявлять этапы формирования команд.
- выявлять характеристики стилей руководителя.
- выявлять особенности управления группой.
- выявлять формальные и неформальные группы.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие власти. Основы власти в организации. Методы влияния. Источники власти в организации. Личностная и организационная основы власти.
2. Руководство в организации. Проблема лидерства в современном менеджменте.
3. Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход.

4. Характеристика стилей руководства и лидерства. Команды и разделенное лидерство.
5. Заменители лидерства. Особенности управления группой. Групповая динамика.
6. Формальные и неформальные группы. Неформальные организации и их характеристики. Управление неформальной группой. Факторы, влияющие на эффективность группы.
7. Формальные группы и их характеристика. Факторы формирования взаимоотношений в формальной группе.
8. Этапы формирования команд и целесообразность их использования.

**Формируемые компетенции:** ОК-5; ОПК-3; ПК-1.

### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

#### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Понятие власти. Основы власти в организации; методы влияния; источники власти в организации; личностная и организационная основы власти; руководство в организации; проблема лидерства в современном менеджменте; основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход. Характеристика стилей руководства и лидерства; команды и разделенное лидерство; заменители лидерства; особенности управления группой; групповая динамика; формальные и неформальные группы; неформальные организации и их характеристики; управление неформальной группой; факторы, влияющие на эффективность группы; формальные группы и их характеристика; факторы формирования взаимоотношений в формальной группе; этапы формирования команд и целесообразность их использования.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие №14**

**Тема. Управление конфликтом в менеджменте**

**Цель:** изучение управления конфликтами в менеджменте.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часов.

**Перечень практических навыков:**

- иметь представление о конфликте как способе выявления противоречий и источников развития организации.
- выявлять методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.
- выявлять уровни конфликтов.
- выявлять стратегии выхода из конфликта.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Общие понятия о конфликтах в организации.
2. Представление о конфликте как способе выявления противоречий и источников развития организации. Природа конфликта, функции и типы конфликта.
3. Уровни конфликта в организации. Внутри личностный конфликт. Межличностный конфликт: стили ухода из конфликта; сотруднический стиль; стиль компромисса; стиль приспособления. Внутриорганизационный конфликт
4. Структурные методы управления конфликтом.
5. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.
6. Базовые стратегии выходы из конфликта.
7. Общие понятия о конфликтах в организации.
8. Представление конфликта как проявления противоречий и источника развития.
9. Цикл, типы, и уровни конфликтов.
10. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.

**Формируемые компетенции:** ОК-5; ОПК-3; ПК-1.

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Общие понятия о конфликтах в организации; представление о конфликте как способе выявления противоречий и источников развития организации; природа конфликта, функции и типы конфликта; уровни конфликта в организации; внутри личностный конфликт; межличностный конфликт: стили ухода из конфликта; сотруднический стиль; стиль компромисса; стиль приспособления; внутриорганизационный конфликт; структурные методы управления конфликтом; методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций; базовые стратегии выходы из конфликта; общие понятия о конфликтах в организации; представление конфликта как

проявления противоречий и источника развития; цикл, типы, и уровни конфликтов; методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.

### Основные этапы работы на практическом занятии:

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## Список литературы

7.1. Рекомендуемая литература				
7.1.1. Основная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л1.1	Афанасьева В.Я.	Теория менеджмента. [Текст] : учеб. и практикум под ред. В.Я. Афанасьева; Гос. ун-т управления. - 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2015.	М.: Юрайт, 2015.	25
Л 1.2.	Леонтьева Л.С.	Теория менеджмента. [Текст] : учеб. под ред. Л.С. Леонтьевой; МЭСИ. - М.: Юрайт, 2014.- 287 с. - (Бакалавр. Базовый курс). - Библиогр.: с. 286-287.	М.: Юрайт, 2014.- 287 с. - (Бакалавр. Базовый курс).	20
7.1.2. Дополнительная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л2.1	Балашов А.П.	Балашов А.П. Теория менеджмента. [Текст] : учеб. пособие М.: Вузовский учеб.; Инфра-М, 2014.- 352 с. - (Вузовский учеб.).	М.: ГЭОТАР-Медиа, 2015.	10
Л2.2	Бородушко И.В.	Основы менеджмента / ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 271 с.: табл., схем. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.	
7.2. Электронные образовательные ресурсы				
1	Михненко, П.А. Теория менеджмента / П.А. Михненко. – 4-е изд., стер. – Москва: Университет «Синергия», 2018. – 520 с.: ил. – (Легкий учебник). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.		
2	Межов И.С., Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебник / Межов И.С. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2016. - 703 с. (Серия "Учебники НГТУ") - ISBN 978-5-7782-2802-3 - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента": [сайт]. – Режим доступа: <a href="http://www.studentlibrary.ru">http://www.studentlibrary.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 191344404847226324300100090026399000 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.		
7.3. Программное обеспечение				
1. 1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.				

2. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.
3. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.
4. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017
5. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.
6. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.
7. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.
8. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»
9. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017
10. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»
11. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)
12. Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM INST OF VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order# 310209743.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: Д.Г. Багдасарян**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для студентов  
по дисциплине «Теория менеджмента»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Занятие № 1**

### **Раздел 1. Организация как система управления**

#### **Тема. Развитие теории и практики управления**

**Цель:** изучение вопросов о сущности и содержании науки менеджмент.

#### **Перечень практических навыков:**

- иметь представление о месте и роли менеджмента в системе гуманитарных наук;
- распознавать менеджмент как науку и учебную дисциплину;
- выявлять предметы, принципы и методы менеджмента;
- выявлять значения менеджмента для профессиональной деятельности студента.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Сущность и содержание менеджмента, особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности.
2. Соотношение понятий «управление и «менеджмент».
3. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
4. Цели и задачи управления предприятием
5. Уровни и виды менеджмента.
6. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация, их взаимосвязь и динамизм.
7. Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические

#### **Краткое содержание темы:**

Сущность и содержание менеджмента, особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности; соотношение понятий «управление и «менеджмент»; менеджмент в системе понятий рыночной экономики; цели и задачи управления предприятием; уровни и виды менеджмента; функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация, их взаимосвязь и динамизм; методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

6. Организация занятия
7. Проведение входного контроля
8. Анализ допущенных ошибок
9. Выполнение практической работы
10. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2**

### **Тема. Внешняя и внутренняя среда организации.**

**Цель:** закрепление и систематизация теоретических знаний при анализе внутренней и внешней среды организации.

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять внутреннюю и внешнюю среду организации;



- выявлять факторы среды прямого и косвенного воздействия;
- применять методику проведения SWOT-анализа организации;
- применять ситуационный подход.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Внутренняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внутренних переменных организации, как части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения.
2. Основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди
3. Сущность концепции взаимозависимости переменных.
4. Внешняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внешних переменных организации.
5. Факторы среды прямого воздействия. Факторы среды косвенного воздействия.
6. Характеристика факторов среды прямого воздействия в сравнении с факторами среды косвенного воздействия
7. Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий. Концепция адаптации (стратегия приспособления).
8. Внешняя среда организации.
9. Концепция глобальной стратегии. Концепция целевой ориентации. Концепция рыночного управления.
10. Системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений.
11. Ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации.

**Краткое содержание темы:**

Внутренняя среда организации: понятие и значение; характеристика внутренних переменных организации, как части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения; основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди; сущность концепции взаимозависимости переменных; внешняя среда организации: понятие и значение; характеристика внешних переменных организации; факторы среды прямого воздействия; факторы среды косвенного воздействия; характеристика факторов среды прямого воздействия в сравнении с факторами среды косвенного воздействия; ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий; концепция адаптации (стратегия приспособления); внешняя среда организации; концепция глобальной стратегии; концепция целевой ориентации; концепция рыночного управления; системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений; ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 3**

#### **Раздел 2. Организационные процессы управления**

##### **Тема. Система управления организацией**

**Цель:** изучение вопросов о системе управления организацией.

##### **Перечень практических навыков:**

- понимать место и роль управления организацией в современных условиях;
- выявлять типологию систем управления
- выявлять механистическую и органическую системы управления организацией
- понимать принципы построения системы управления.

##### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие системы управления. Элементы (звенья), связи в системе управления.
2. Принципы построения систем управления.
3. Управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов.
4. Механистическая и органическая системы управления организацией.
5. Типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления. Особенности, достоинства и недостатки
6. Система взглядов на систему управления в современной экономике России
7. Управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов.
8. Механистическая и органическая системы управления организацией
9. Особенности, достоинства и недостатки.
10. Система взглядов на систему управления в современной экономике России

##### **Краткое содержание темы:**

Понятие системы управления. Элементы (звенья), связи в системе управления; принципы построения систем управления; управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов; механистическая и органическая системы управления организацией; типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления; особенности, достоинства и недостатки; система взглядов на систему управления в современной экономике России; управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов; механистическая и органическая системы управления организацией; особенности, достоинства и недостатки; система взглядов на систему управления в современной экономике России.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 4**

**Тема. Факторы и тенденции эффективности менеджмента. Эффективность и качество управления организацией.**

**Цель:** изучение эффективности и качества процесса управления организацией.

#### **Перечень практических навыков:**

- иметь представление о понятии эффективности, результативности, производительности в менеджменте;
- применять показатели эффективности управления и подходы к их определению;
- выявлять пути роста экономической эффективности управления;
- выявлять факторы роста эффективности управления в современных условиях.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте.
2. Показатели эффективности управления и подходы к их определению.
3. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.
4. Пути роста экономической эффективности управления (технические, организационные, социально-экономические).
5. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.

#### **Краткое содержание темы:**

Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте; показатели эффективности управления и подходы к их определению; определение факторов роста эффективности управления в современных условиях; пути роста экономической эффективности управления (технические, организационные, социально-экономические); диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 5**

**Тема. Сущность и классификация функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, координация.**

**Цель:** изучение функций и сущности менеджмента.

**Перечень практических навыков:**

- уметь классифицировать функции управления.
- выявлять функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления.
- применять планирование как функции управления.
- выявлять функций мотивации, функций контроля и координации.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие и классификация функций управления.
2. Понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления.
3. Планирование как функция управления.
4. Организация как функция управления.
5. Функция мотивации. Функции контроля и координации.
6. Общие, конкретные и специальные функции управления
7. Планирование как функция управления.
8. Организация как функция управления. Функция мотивации.
9. Функции контроля и координации.

**Краткое содержание темы:**

Понятие и классификация функций управления; понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления; планирование как функция управления; организация как функция управления; функция мотивации; функции контроля и координации; общие, конкретные и специальные функции управления; планирование как функция управления; организация как функция управления; функция мотивации; функции контроля и координации; общие, конкретные и специальные функции управления.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

6. Организация занятия
7. Проведение входного контроля
8. Анализ допущенных ошибок
9. Выполнение практической работы
10. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 6**

**Тема. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента**

**Цель:** изучение вопросов о планировании и прогнозирования.

**Перечень практических навыков:**

- иметь представление о планировании и прогнозировании;

- применять технологию стратегического планирования;
- применять методы планирования;
- применять методы прогнозирования.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Содержание и задачи функции планирования.
2. Виды планов, принципы их разработки.
3. Разработка перспективных и текущих планов.
4. Методы планирования. Сущность текущего планирования.
5. Прогнозирование в системе менеджмента, взаимосвязь с функцией планирования.
6. Методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные.
7. Системы целей в менеджменте.
8. Миссия и цели предприятия. Выбор миссии. Классификация целей. «Дерево» - целей фирмы. Информационно-управляющие системы в планировании.
9. Необходимость в формальной информационной системе.
10. Компьютерная революция и ИУС. Повышение эффективности

**Краткое содержание темы:**

Содержание и задачи функции планирования; виды планов, принципы их разработки; разработка перспективных и текущих планов; методы планирования; сущность текущего планирования; прогнозирование в системе менеджмента, взаимосвязь с функцией планирования; методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные; системы целей в менеджменте; миссия и цели предприятия; выбор миссии; классификация целей; «Дерево» - целей фирмы; информационно-управляющие системы в планировании; необходимость в формальной информационной системе; компьютерная революция и ИУС; повышение эффективности

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 7**

**Тема. Организация как функция менеджмента**

**Цель:** изучения организации как функции менеджмента.

**Перечень практических навыков:**

- применять функции организации.
- выявлять этапы функций организации.
- уметь делегировать полномочия как функции организации.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие организации как управленческой функции.

2. Этапы функции организации.
3. Принципы осуществления функции организации.
4. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации

**Краткое содержание темы:**

Понятие организации как управленческой функции; этапы функции организации; принципы осуществления функции организации; делегирование полномочий как важная составная часть функции организации

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 8**

**Раздел 3. Управление системой менеджмента организации**

**Тема. Мотивация труда персонала в системе менеджмента**

**Цель:** изучения мотивации персонала.

**Перечень практических навыков:**

- иметь представление о мотивации персонала.
- выявлять содержательные и процессуальные теории мотивации.
- выявлять современные подходы к мотивации труда персонала.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Сущность и значение мотивации труда персонала.
2. Структура мотивационного процесса.
3. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера
4. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.
5. Современные подходы к мотивации труда персонала.

**Краткое содержание темы:**

Сущность и значение мотивации труда персонала; структура мотивационного процесса; содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера; процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления; современные подходы к мотивации труда персонала.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия

2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 9**

### **Тема. Координация и контроль в системе менеджмента**

**Цель:** изучение координации и контроля в системе менеджмента.

#### **Перечень практических навыков:**

- иметь представление о контроле и координации.
- выявлять виды управленческого контроля.
- выявлять характеристики эффективного контроля.
- выявлять координацию как функцию менеджмента.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Необходимость и сущность контроля как функции менеджмента.
2. Контроль: содержание, виды, механизм осуществления.
3. Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый.
4. Административный контроль: внутренний и внешний. Самоконтроль.
5. Пропорции применения внешнего и внутреннего контроля.
6. Понятие контроллинга. Контроллинг как процесс.
7. Цель и функции контроллинга в системе управления предприятием.
8. Организация контроля за деятельностью подчиненных.
9. Психологические аспекты контроля.
10. Характеристики эффективного контроля.
11. Координация как центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность

#### **Краткое содержание темы:**

Необходимость и сущность контроля как функции менеджмента; контроль: содержание, виды, механизм осуществления; виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый; административный контроль: внутренний и внешний; самоконтроль; пропорции применения внешнего и внутреннего контроля; понятие контроллинга; контроллинг как процесс; цель и функции контроллинга в системе управления предприятием; организация контроля за деятельностью подчиненных; психологические аспекты контроля; характеристики эффективного контроля; координация как центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы

## 5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 10**

#### **Тема. Коммуникации в системе менеджмента**

**Цель:** изучения коммуникаций в системе менеджмента.

#### **Перечень практических навыков:**

- иметь представление о понятии коммуникаций в менеджменте.
- выявлять основные типы коммуникационных сетей.
- выявлять критерии эффективности управленческих коммуникаций .
- выявлять информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Роль, значение и виды управленческой информации, и информационного обеспечения менеджмента.
2. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.
3. Понятие коммуникаций в менеджменте.
4. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы. Основные типы коммуникационных сетей и их характеристика.
5. Коммуникационные стили. Межличностные коммуникации. Барьеры в межличностных коммуникациях.
6. Невербальные коммуникации: сущность и основные характеристики. Невербальная коммуникация.
7. Критерии эффективности управленческих коммуникаций.
8. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

#### **Краткое содержание темы:**

Роль, значение и виды управленческой информации, и информационного обеспечения менеджмента; использование мировых информационных ресурсов в менеджменте; понятие коммуникаций в менеджменте; коммуникационный процесс, его элементы и этапы; основные типы коммуникационных сетей и их характеристика; коммуникационные стили; межличностные коммуникации; барьеры в межличностных коммуникациях; невербальные коммуникации: сущность и основные характеристики; невербальная коммуникация; критерии эффективности управленческих коммуникаций; информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 11**

#### **Тема. Процесс принятия управленческих решений в организации**



**Цель:** изучение процесс принятия управленческих решений в организации.

**Перечень практических навыков:**

- иметь представление о процессе принятия управленческих решений в организации.
- выявлять методы принятия решения.
- выявлять риски и неопределенности в принятии решений.
- применять методы индивидуального и группового принятия решений.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Решение как составная часть общих управленческих функций.
2. Классификация управленческих решений: классификационный признак и группы управленческих решений.
3. Участники процесса принятия и реализации решения.
4. Структура и содержание процесса принятия решений.
5. Модели процесса принятия решения. Оценка эффективности решений.
6. Риск и неопределенность в принятии решений.
7. Методы обоснования (традиционные и инновационные), принятия и реализации решения. Методы индивидуального и группового принятия решений.
8. Современные формы выработки, реализации решений.

**Краткое содержание темы:**

Решение как составная часть общих управленческих функций; классификация управленческих решений: классификационный признак и группы управленческих решений; участники процесса принятия и реализации решения; структура и содержание процесса принятия решений; модели процесса принятия решения; оценка эффективности решений; риск и неопределенность в принятии решений; методы обоснования (традиционные и инновационные), принятия и реализации решений; методы индивидуального и группового принятия решений; современные формы выработки, реализации решений.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие №12**

**Тема. Менеджеры в организации. Организация труда менеджера. Управленческий труд и его специфика.**

**Цель:** изучение роли менеджера в организации, организации труда и управленческий труд.

**Перечень практических навыков:**

- иметь представление о роли менеджера в организации;

- выявлять критерии оценки менеджера;
- выявлять функции менеджера;
- применять самоменеджмент и умение формировать имидж руководителя.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Особенности и содержание управленческого труда.
2. Категории управленческих работников.
3. Разделение управленческого труда.
4. Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера.
5. Требования к его профессиональной компетенции.
6. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.
7. Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров.
8. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.
9. Эффективное использование времени менеджером. Техника планирования личного времени менеджером.

**Краткое содержание темы:**

Особенности и содержание управленческого труда; категории управленческих работников; разделение управленческого труда; менеджеры в организациях; функции менеджера, роли менеджера; требования к его профессиональной компетенции; перспективная модель менеджера в условиях новых организаций; инновационная программа менеджера; критерии оценки менеджеров; самоменеджмент и формирование имиджа руководителя; эффективное использование времени менеджером; техника планирования личного времени менеджером.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие №13**

**Тема. Психология менеджмента: динамика групп и лидерство в системе менеджмента.**

**Цель:** изучения психологии менеджмента и динамики групп и лидерства.

**Перечень практических навыков:**

- выявлять качества лидера как формы управленческой власти.
- выявлять этапы формирования команд.
- выявлять характеристики стилей руководителя.
- выявлять особенности управления группой.
- выявлять формальные и неформальные группы.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие власти. Основы власти в организации. Методы влияния. Источники власти в организации. Личностная и организационная основы власти.
2. Руководство в организации. Проблема лидерства в современном менеджменте.
3. Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход.
4. Характеристика стилей руководства и лидерства. Команды и разделенное лидерство.
5. Заменители лидерства. Особенности управления группой. Групповая динамика.
6. Формальные и неформальные группы. Неформальные организации и их характеристики. Управление неформальной группой. Факторы, влияющие на эффективность группы.
7. Формальные группы и их характеристика. Факторы формирования взаимоотношений в формальной группе.
8. Этапы формирования команд и целесообразность их использования.

#### **Краткое содержание темы:**

Понятие власти. Основы власти в организации; методы влияния; источники власти в организации; личностная и организационная основы власти; руководство в организации; проблема лидерства в современном менеджменте; основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход. Характеристика стилей руководства и лидерства; команды и разделенное лидерство; заменители лидерства; особенности управления группой; групповая динамика; формальные и неформальные группы; неформальные организации и их характеристики; управление неформальной группой; факторы, влияющие на эффективность группы; формальные группы и их характеристика; факторы формирования взаимоотношений в формальной группе; этапы формирования команд и целесообразность их использования.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие №14**

**Тема. Управление конфликтом в менеджменте**

**Цель:** изучение управления конфликтами в менеджменте

#### **Перечень практических навыков:**

– иметь представление о конфликте как способе выявления противоречий и источников развития организации.

- выявлять методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.
- выявлять уровни конфликтов.
- выявлять стратегии выхода из конфликта.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Общие понятия о конфликтах в организации.
2. Представление о конфликте как способе выявления противоречий и источников развития организации. Природа конфликта, функции и типы конфликта.
3. Уровни конфликта в организации. Внутри личностный конфликт. Межличностный конфликт: стили ухода из конфликта; сотруднический стиль; стиль компромисса; стиль приспособления. Внутриорганизационный конфликт
4. Структурные методы управления конфликтом.
5. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.
6. Базовые стратегии выходы из конфликта.
7. Общие понятия о конфликтах в организации.
8. Представление конфликта как проявления противоречий и источника развития.
9. Цикл, типы, и уровни конфликтов.
10. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.

**Краткое содержание темы:**

Общие понятия о конфликтах в организации; представление о конфликте как способе выявления противоречий и источников развития организации; природа конфликта, функции и типы конфликта; уровни конфликта в организации; внутри личностный конфликт; межличностный конфликт: стили ухода из конфликта; сотруднический стиль; стиль компромисса; стиль приспособления; внутриорганизационный конфликт; структурные методы управления конфликтом; методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций; базовые стратегии выходы из конфликта; общие понятия о конфликтах в организации; представление конфликта как проявления противоречий и источника развития; цикл, типы, и уровни конфликтов; методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Список литературы**

7.1. Рекомендуемая литература				
7.1.1. Основная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л1.1	Афанасьева	Теория менеджмента. [Текст] : учеб. и	М.: Юрайт,	25

	В.Я.	практикум под ред. В.Я. Афанасьева; Гос. ун-т управления. - 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2015.	2015.	
Л 1.2.	Леонтьева Л.С.	Теория менеджмента. [Текст] : учеб. под ред. Л.С. Леонтьевой; МЭСИ. - М.: Юрайт, 2014.- 287 с. - (Бакалавр. Базовый курс). - Библиогр.: с. 286-287.	М.: Юрайт, 2014.- 287 с. - (Бакалавр. Базовый курс).	20
<b>7.1.2. Дополнительная литература</b>				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л2.1	Балашов А.П.	Балашов А.П. Теория менеджмента. [Текст] : учеб. пособие М.: Вузовский учеб.; Инфра-М, 2014.- 352 с. - (Вузовский учеб.).	М.: ГЭОТАР-Медиа, 2015.	10
Л2.2	Бородушко И.В.	Основы менеджмента / ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 271 с.: табл., схем. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.	
<b>7.2. Электронные образовательные ресурсы</b>				
1	Михненко, П.А. Теория менеджмента / П.А. Михненко. – 4-е изд., стер. – Москва: Университет «Синергия», 2018. – 520 с.: ил. – (Легкий учебник). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.		
2	Межов И.С., Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебник / Межов И.С. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2016. - 703 с. (Серия "Учебники НГТУ") - ISBN 978-5-7782-2802-3 - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента": [сайт]. – Режим доступа: <a href="http://www.studentlibrary.ru">http://www.studentlibrary.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 191344404847226324300100090026399000 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.		
<b>7.3. Программное обеспечение</b>				
<p>12. 1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</p> <p>13. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</p> <p>14. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.</p> <p>15. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017</p> <p>16. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.</p> <p>17. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.</p> <p>18. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.</p> <p>19. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»</p> <p>20. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017</p> <p>21. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»</p> <p>22. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)</p>				

12. Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM  
INST OF VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order#  
310209743.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: Д.Г. Багдасарян**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для самостоятельной работы студентов  
по дисциплине «Теория менеджмента»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Раздел 1. Организация как система управления**

### **Тема 1. Развитие теории и практики управления**

#### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Сущность и содержание менеджмента, особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности.
2. Соотношение понятий «управление и «менеджмент».
3. Уровни и виды менеджмента. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация, их взаимосвязь и динамизм.
4. Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические.
5. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
6. Цели и задачи управления предприятием.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
2. Цели и задачи управления предприятием.
3. Уровни и виды менеджмента. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация, их взаимосвязь и динамизм.
4. Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические.

#### **Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:

Менеджмент–

Управление

Принцип менеджмента

2. Закончите утверждение:

Менеджер, в отличие от администратора,

Закончите утверждение: существенно важным является вывод о том, что менеджмент как особый вид управленческой деятельности возникает, функционирует и развивается только в тех областях и организациях, которые

Закончите утверждение: Менеджмент развивается на стыке многих наук и представляет собой органический сплав

#### **Перечень тем рефератов:**

- 1.1. Сущность и содержание менеджмента, особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности.
- 1.2. Соотношение понятий «управление и «менеджмент».
- 1.3. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
- 1.4. Цели и задачи управления предприятием.
- 1.5. Уровни и виды менеджмента. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация, их взаимосвязь и динамизм.



1.6. Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические.

**Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

**1. Следующие виды систем не могут существовать без управления;**

- a. биологические;
- b. технические;**
- c. информационные;**
- d. социальные;**
- e. физические;

**2. Определяющим в успехе предпринимателя в малом бизнесе является:**

- a. Индивидуальность и человеческие качества.
- b. Уровень образования и специальной экономической подготовки.
- c. Опыт профессиональной деятельности в избранной области бизнеса.
- d. Пример и поддержка друзей и знакомых.
- e. Благоприятная для малого бизнеса экономическая обстановка.**

**3. Развитию креативного менеджмента способствует (главный фактор):**

- a. Использование в управлении компьютерной техники.
- b. Система отбора и распределения персонала.
- c. Развитие неформального управления и поощрение лидерства.**
- d. Овладение методами активизации творческого потенциала.
- e. Авторитет менеджера.

**4. Главным фактором в существовании цивилизованного предпринимательства является:**

- a. Профессионализм управления.
- b. Стабильное развитие экономики.**
- c. Реальное действие этических норм предпринимательства.
- d. Усиленный государственный контроль предпринимательской деятельности.
- e. Общественное сознание и общая культура.

**5. Главная особенность предпринимательской деятельности заключается в:**

- a. Стремлении к получению прибыли и улучшению собственного благосостояния.**
- b. Жизненной активности как черте натуры и результате воспитания.
- c. Стремлении к власти над людьми.
- d. Образе жизни, стимулируемом условиями рыночной экономики.
- e. Экономическом творчестве и риске.

**6. Для безопасности жизнедеятельности наиболее опасным фактором сегодня является:**

- a. Психологическая нагрузка жизни и деятельности.
- b. Экологическая обстановка.
- c. Опасность аварий.
- d. Криминальные ситуации.
- e. Экономическая несостоятельность.**

f. Ядерные и химические технологии.

**7. В большей мере соответствует пониманию менеджмента следующая парадигма управления:**

a. Организация движения и обработки информации;

b. Организация и технология деятельности (производства);

**c. Функционирование и развитие социально-экономической системы (организации);**

d. Единство внешней и внутренней среды организации;

e. Человеческий фактор: экономические процессы деятельности.

**8. Развитие менеджмента с развитием информационных технологий связано:**

a. Нет прямой связи. Это два параллельных процесса.

**b. Развитие информационных технологий ускоряют процесс развития менеджмента.**

c. Развитие информационных технологий усложняют развитие менеджмента. Увеличивается количество информации, информационные шумы и пр.

**d. Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только через развитие человека информационные технологии влияют на развитие менеджмента.**

e. Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.

**9. На менеджмент оказывают влияние следующие особенности состояния культуры:**

a. Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.

b. Культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами.

**c. Культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента.**

d. Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действенна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.

e. Культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.

**10. Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:**

a. Накопленный опыт практической деятельности.

**b. Общая социально - экономическая обстановка в стране.**

c. Образование и структура специальных знаний менеджера.

d. Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.

e. Стремление использовать научные методики.

**Тема 2. Природа управления и исторические тенденции его развития.**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Природа управления и исторические тенденции его развития. Этапы, научные подходы и школы к управлению организациями.
2. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Особенности американской, японской, европейской моделей менеджмента. Возможности и пути использования зарубежного опыта в нашей стране.
3. Специфика менеджмента в России. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России.
4. «Одномерные» учения об управлении (школа «научного управления» Ф. Тейлора, школа «административного» управления А. Файоля, школа «человеческих отношений» Э. Мейо, А. Маслоу и др.).
5. «Синтетические» учения об управлении. Процессный подход к менеджменту Системный подход к менеджменту П. Друкера. Ситуационный подход. Теория «7-S», разработанная Т. Питерсом – Р. Уотерманом; Р. Паскалем – Э. Атосом. Теория «Z», выдвинутая У. Оучи. Теории стратегии. Теории инноваций. Теории лидерства.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Природа управления и исторические тенденции его развития. Этапы, научные подходы и школы к управлению организациями.
2. «Одномерные» учения об управлении (школа «научного управления» Ф. Тейлора, школа «административного» управления А. Файоля, школа «человеческих отношений» Э. Мейо, А. Маслоу и др.).
3. «Синтетические» учения об управлении. Процессный подход к менеджменту Системный подход к менеджменту П. Друкера. Ситуационный подход. Теория «7-S», разработанная Т. Питерсом – Р. Уотерманом; Р. Паскалем – Э. Атосом. Теория «Z», выдвинутая У. Оучи. Теории стратегии. Теории инноваций. Теории лидерства.
4. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Особенности американской, японской, европейской моделей менеджмента. Возможности и пути использования зарубежного опыта в нашей стране.
5. Специфика менеджмента в России. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России.

**Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:  
процессуальные теории мотивации –  
количественный подход –  
неоклассический менеджмент –  
классическая бюрократическая модель организации –
2. Закончите утверждение:  
А. Файоль тесным образом связывал между собой понятия власть и ответственность, считая ответственность
3. Продолжите утверждение: принцип соответствия (Ф. Тейлор), смысл которого состоит в том, что \_\_\_\_\_ Закончите утверждение:

### **Перечень тем рефератов:**

1. Природа управления и исторические тенденции его развития. Этапы, научные подходы и школы к управлению организациями.
2. «Одномерные» учения об управлении (школа «научного управления» Ф. Тейлора, школа «административного» управления А. Файоля, школа «человеческих отношений» Э. Мейо, А. Маслоу и др.).
3. «Синтетические» учения об управлении. Процессный подход к менеджменту Системный подход к менеджменту П. Друкера. Ситуационный подход. Теория «7-S», разработанная Т. Питерсом – Р. Уотерманом; Р. Паскалем – Э. Атосом. Теория «Z», выдвинутая У. Оучи. Теории стратегии. Теории инноваций. Теории лидерства.
4. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Особенности американской, японской, европейской моделей менеджмента. Возможности и пути использования зарубежного опыта в нашей стране.
5. Специфика менеджмента в России. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

#### **1. Следующие виды систем не могут существовать без управления;**

- a. биологические;
- b. технические;
- c. информационные;
- d. социальные;
- e. физические;

#### **2. Определяющим в успехе предпринимателя в малом бизнесе является:**

- a. Индивидуальность и человеческие качества.
- b. Уровень образования и специальной экономической подготовки.
- c. Опыт профессиональной деятельности в избранной области бизнеса.
- d. Пример и поддержка друзей и знакомых.

#### **e. Благоприятная для малого бизнеса экономическая обстановка.**

#### **3. Развитию креативного менеджмента способствует (главный фактор):**

- a. Использование в управлении компьютерной техники.
- b. Система отбора и распределения персонала.
- c. Развитие неформального управления и поощрение лидерства.
- d. Овладение методами активизации творческого потенциала.
- e. Авторитет менеджера.

#### **4. Главным фактором в существовании цивилизованного предпринимательства является:**

- a. Профессионализм управления.
- b. Стабильное развитие экономики.
- c. Реальное действие этических норм предпринимательства.
- d. Усиленный государственный контроль предпринимательской деятельности.
- e. Общественное сознание и общая культура.

**5. Главная особенность предпринимательской деятельности заключается в:**

**a. Стремлении к получению прибыли и улучшению собственного благосостояния.**

b. Жизненной активности как черте натуры и результате воспитания.

c. Стремлении к власти над людьми.

d. Образе жизни, стимулируемом условиями рыночной экономики.

e. Экономическом творчестве и риске.

**6. Для безопасности жизнедеятельности наиболее опасным фактором сегодня является:**

a. Психологическая нагрузка жизни и деятельности.

b. Экологическая обстановка.

c. Опасность аварий.

d. Криминальные ситуации.

**e. Экономическая несостоятельность.**

f. Ядерные и химические технологии.

**7. В большей мере соответствует пониманию менеджмента следующая парадигма управления:**

a. Организация движения и обработки информации;

b. Организация и технология деятельности (производства);

**c. Функционирование и развитие социально-экономической системы (организации);**

d. Единство внешней и внутренней среды организации;

e. Человеческий фактор: экономические процессы деятельности.

**8. Развитие менеджмента с развитием информационных технологий связано:**

a. Нет прямой связи. Это два параллельных процесса.

**b. Развитие информационных технологий ускоряют процесс развития менеджмента.**

c. Развитие информационных технологий усложняют развитие менеджмента. Увеличивается количество информации, информационные шумы и пр.

**d. Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только через развитие человека информационные технологии влияют на развитие менеджмента.**

e. Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.

**9. На менеджмент оказывают влияние следующие особенности состояния культуры:**

a. Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.

b. Культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами.

**c. Культура, если она учитывается, повышает эффективность**

**менеджмента.**

- d. Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действенна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.
- e. Культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.

**10. Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:**

- a. Накопленный опыт практической деятельности.
- b. Общая социально - экономическая обстановка в стране.**
- c. Образование и структура специальных знаний менеджера.
- d. Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.
- e. Стремление использовать научные методики.

### **Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Внутренняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внутренних переменных организации, как части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения.
2. Основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди. Сущность концепции взаимозависимости переменных.
3. Системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений.
4. Ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации.
5. Внешняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внешних переменных организации. Факторы среды прямого воздействия. Факторы среды косвенного воздействия. Характеристика факторов среды прямого воздействия в сравнении с факторами среды косвенного воздействия.
6. Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий. Концепция адаптации (стратегия приспособления).
7. Внешняя среда организации. Концепция глобальной стратегии. Концепция целевой ориентации. Концепция рыночного управления.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий. Концепция адаптации (стратегия приспособления).
2. Внешняя среда организации. Концепция глобальной стратегии. Концепция целевой ориентации. Концепция рыночного управления.
3. Системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений.
4. Ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации.

**Решение ситуационных задач:**

1. Подготовить устные ответы на вопросы занятия.

Цели организации

прямые факторы внешней среды –

Организационный срез –

Маркетинговый срез

2. Закончите утверждение: Для позиционирования бизнес - отраслей на рынке и выбора соответствующей стратегии в практике менеджмента широко используются

**Перечень тем рефератов:**

1. Внутренняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внутренних переменных организации, как части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения.

2. Основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди. Сущность концепции взаимозависимости переменных.

3. Внешняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внешних переменных организации. Факторы среды прямого воздействия. Факторы среды косвенного воздействия. Характеристика факторов среды прямого воздействия в сравнении с факторами среды косвенного воздействия.

4. Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий. Концепция адаптации (стратегия приспособления).

5. Внешняя среда организации. Концепция глобальной стратегии. Концепция целевой ориентации. Концепция рыночного управления.

6. Системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений.

7. Ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации.

**Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

**1. Необходимость налогообложения определяется:**

a. Ограничением доходов населения, предпринимателей, фирм.

b. Финансированием деятельности государственных институтов.

**c. Перераспределением средств в пользу неимущих слоев населения.**

d. Концентрацией финансовых ресурсов для развития новых высоких технологий.

f. Регулированием инфляционных процессов.

**2. Главное содержание методологии менеджмента в:**

a. Цели и миссии управления;

b. Организации деятельности по факторам внешней среды.

c. Средствах и методах управления;

d. Обеспечении эффективности управления;

**e. Цели, механизмах и методах управления.**

**3. Типология менеджмента определяется главным образом?**

**a. Разнообразием конкретных условий осуществления менеджмента.**

b. Индивидуальными особенностями менеджера.

c. Возможностями достижения максимальной эффективности менеджмента.

- d. Компетентностью персонала системы менеджмента.
- e. Стратегией изменения приоритетов для повышения эффективности менеджмента.

**4. Понятие «управляемость» характеризует:**

- a. Воздействие на управляемый объект.
- b. Эффективное управленческое решение.
- c. Реакция организации на управленческое воздействие.**
- d. Способность менеджера держать ситуацию под контролем.
- e. Компетенции персонала управления.

**5. Следующие негативные последствия делегирования полномочий наиболее опасны?**

- a. Снижение управляемости в связи с некомпетентным решением проблем.
- b. Нарушение интеграции процессов управления и дифференциация по подразделениям общих целей управления.**
- c. Увеличение трудоемкости контроля, что может компенсировать снижение нагрузки менеджера, а, может быть, и увеличить ее.
- d. Нарушение социально-психологического климата в организации, возникновение конфликтных ситуаций.
- e. Потребность в искусстве неформального управления, которое в некоторых случаях может быть нереализованным

**6. Главным фактором, определяющим эффективность мотивации является:**

- a. Учет потребностей человека.
- b. Ценность вознаграждения.
- c. Взаимосвязь результата с величиной вознаграждения.**
- d. Оценка результата выполнения работы.
- e. Учет величины затраченных усилий на выполнение работы.

**7. Понятие ответственности можно сформулировать следующим образом:**

- a. Это обязательство по реализации закрепленных за должностным лицом функций.**
- b. Это мера порицания не выполненную или плохо выполненную работу.
- c. Это право определять наказание за нарушение дисциплины.
- d. Это должностное положение, организационный статус деятельности.
- e. Это организационные ограничения функциональной деятельности должностного лица.

**8. Главным фактором формирования механизма управления является:**

- a. Информационное обеспечение управления.
- b. Подбор и расстановка персонала.
- c. Рациональный тип организации управления.**
- d. Повышение квалификации персонала.
- e. Исследование и учет социально-психологических характеристик персонала.

**9. Наиболее корректным определением цели управления является:**



- a. Результат, на достижение которого направлено управление.
- b. Видение будущего, которое желательно достичь.
- c. Объективная тенденция развития организации.
- d. Желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы.**
- e. Финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость.

**10. Проблема в процессе управления – это:**

- a. Совокупность информации о состоянии управляемой системы.
- b. Комплекс задач, решаемых в процессе управления.
- c. Конфликтная ситуация в процессах функционирования организации.
- d. Определение необходимых действий антикризисного характера.
- e. Главное противоречие, требующее своего разрешения.**

**Раздел 2. Организационные процессы управления**

**Тема 4. Система управления организацией**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Понятие системы управления. Элементы (звенья), связи в системе управления. Принципы построения систем управления.
2. Управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов.
3. Особенности, достоинства и недостатки.
4. Система взглядов на систему управления в современной экономике России.
5. Механистическая и органическая системы управления организацией.
6. Типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Понятие системы управления. Элементы (звенья), связи в системе управления. Принципы построения систем управления.
2. Управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов.
3. Механистическая и органическая системы управления организацией.
4. Типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления.
5. Особенности, достоинства и недостатки.
6. Система взглядов на систему управления в современной экономике России.

**Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:

Управление организацией –

Иерархия –

Сетевая структура

2. Закончите утверждение:

Основными достоинствами сетевых структур являются

3. Закончите утверждение: При создании организационной структуры или ее изменении необходимо иметь в виду некоторые правила:

**Перечень тем рефератов:**

1. Понятие системы управления. Элементы (звенья), связи в системе управления. Принципы построения систем управления.
2. Управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов.
3. Механистическая и органическая системы управления организацией.
4. Типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления.
5. Особенности, достоинства и недостатки.
6. Система взглядов на систему управления в современной экономике России.

**Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

**1. Роль диагностики в процессе управления:**

- a. Характеризует роль и значение человеческого фактора в управлении.
- b. Дает наиболее полную характеристику цели управления.
- c. Позволяет определить проблему на основе оценки ситуации.
- d. Определяет необходимость и ценность информации для разработки управленческого решения.
- e. Является аналитической основой разработки управленческих решений.**

**2. Коммуникации влияют на качество решений следующим образом:**

- a. От них зависит ценность информации, которая и определяет качество решения.
- b. Коммуникации не влияют на качество решений, они определяют лишь организационные возможности разработки решений.
- c. Коммуникации характеризуют человеческий фактор управленческого решения.
- d. Коммуникации не определяют ценности информации, они характеризуют каналы ее движения и это главный фактор их влияния на качество решения.
- e. Коммуникации отражают систему управления, решения – процесс управления. Их влияние на качество решений в связи системы и процесса управления.**

**3. Следующий тип технологии менеджмента является наиболее приемлемым в условиях решения нетрадиционных проблем:**

- a. Линейный тип технологии менеджмента.
- b. Проблемно-разветвляющийся тип технологии менеджмента.
- c. Поисковый тип технологии менеджмента.
- d. Возвратно-поступательный тип технологии менеджмента.
- e. Корректировочный тип технологии менеджмента.**

**4. Информация это:**

- a. Степень неопределенности ситуации.
- b. Взаимосвязь управляющей и управляемой систем.
- c. Функционирование прямой и обратной связи.

- d. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы.**
- e. Форма отражения проблем, по которым разрабатывается управленческое решение.
- i. Наиболее важными в формировании необходимого качества управленческого решения являются следующие факторы:**
  - f. Объем информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера.
  - g. Методология разработки решения, использование техники, временные ограничения.
  - h. Методы анализа, реальность цели, объем информации.
  - i. Организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации.
  - j. Целевая ориентация, методология, профессионализм.**
- 5. Управленческое решение – это:**
  - a. План действий, воплощаемый в реальность.
  - b. Главный фактор взаимодействия управляемой и управляющей систем.
  - c. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.
  - d. Воздействие на управляемую систему.
  - e. Действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы.**
- 6. Какое решение из предложенных Вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить Ваше распоряжение.**
  - a. Проанализировал бы соответствие компетенций, полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.
  - b. Наказал: выговор, снятие надбавки.
  - c. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.**
  - d. Спокойно отреагировал, поручил другому.
  - e. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы и типа организации управления.
- 7. Роль цели в разработке управленческого решения заключается в том, что она:**
  - a. Является критерием эффективности управленческого решения.**
  - b. Цель – стратегическая составляющая управленческого решения.
  - c. Цель является основанием для поиска и определения проблемы.
  - d. Цель определяет способы выполнения решения.
  - e. Цель характеризует учет человеческого фактора при разработке управленческого решения.
- 8. Ролевая структура организационного поведения проявляется:**
  - a. В лидерстве.
  - b. В четкой организации работы.
  - c. В осознании человеком своего положения в группе.**
  - d. В квалификационной структуре группы.

e. В распределении функций и степени ответственности.

**9. Социально-психологическая атмосфера в группе проявляется:**

a. В количестве и остроте конфликтов.

b. В удовлетворенности человека в своей работе.

**c. В характере отношений между людьми.**

d. В конкретных результатах работы.

e. В эффективности управления.

f. Предоставлением взаимной информации.

g. Оформлением контракта деятельности человека в организации.

h. Учетом социально-психологических особенностей человека.

i. Рациональным распределением функций деятельности в организации.

j. Проведением социологических исследований.

**10. В поведении организации неформальному лидерству принадлежит следующая роль:**

a. Сплачивает, интегрирует коллектив.

b. Рождает конфликтные ситуации, борьбу авторитетов.

**c. Определяет поведение организации.**

d. Разряжает конфликтные ситуации.

e. Повышает эффективность управления.

**Тема 5. Факторы и тенденции эффективности менеджмента. Эффективность и качество управления организацией.**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте.

2. Пути роста экономической эффективности управления (технические, организационные, социально-экономические).

3. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.

4. Показатели эффективности управления и подходы к их определению.

5. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте.

2. Показатели эффективности управления и подходы к их определению.

3. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.

**Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:

Результативность –

Эффективность –

Производительность –

Качество –

2. Закончите утверждение:

При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

3. Закончите утверждение: Основными понятиями эффективности управления являются

**Перечень тем рефератов:**

1. Пути роста экономической эффективности управления (технические, организационные, социально-экономические).

2. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.

**Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

**1. Власть – это:**

a. Способность человека влиять на поведение других людей.

**b. Право распоряжения ресурсами в процессах управленческой деятельности.**

c. Социально-психологические характеристики, определяющие лидерство менеджера.

d. Организация управления со всеми атрибутами ее проявления – полномочия, дисциплина, ответственность, обязанности.

e. Соответствие и сочетание потребности в управлении и возможностей его осуществления.

**2. Лидерство – это:**

a. Поведение менеджера в конфликтной ситуации.

b. Потребность группы в неформальном управлении.

c. Возможность управления, опираясь на неформальные отношения.

**d. Влияние авторитетом, уважением, признанием.**

e. Сосредоточение внимания на стратегических проблемах.

**3. Наиболее важным признаком стратегического решения является:**

a. Нарастающее последствие.

b. Ориентировано на достижение цели.

c. Принимается на продолжительный период времени.

**d. Затрагивает ключевые проблемы развития.**

e. Оптимизировано посредством математического моделирования ситуации.

**4. Маркетинг – это:**

a. Изучение рынка.

b. Управление процессами продвижения товара на рынке.

c. Рекламная деятельность с целью реализации товара на рынке.

**d. Тип управления, основанный на учете потребностей.**

e. Стратегия управления фирмой.

**5. Наиболее вероятно вызывает кризис в развитии фирмы следующий набор причин:**

**a. Цикличность развития, конкуренция, ошибки управления.**

b. Отсутствие стратегии, неквалифицированность персонала, недостаточное внимание технологическому развитию.

c. Несвоевременность управленческих решений, общая экономическая

обстановка, плохая дисциплина исполнения.

d. Несовершенство системы управления, научно-технический прогресс, малоэффективная система мотивации.

e. Неудачный маркетинг, недостаточное внимание качеству, низкий профессионализм персонала.

**6. Главной причиной общих экономических кризисов является:**

a. Нововведения в процессах научно-технического прогресса.

b. Тенденции социально-психологического развития.

c. Дисгармония интересов производителей и собственников.

**d. Диспропорциональность развития, вызываемая конкуренцией.**

e. Банковской деятельностью кредитования инвестирования.

**7. Механизм антикризисного менеджмента должен предполагать:**

**a. Перестройку функций и методов управления в целях нейтрализации кризиса.**

b. Усиление ответственности за принимаемые управленческие решения.

c. Мониторинг сигналов кризиса.

d. Мотивацию реальной оценки возможностей кризиса и учета его особенностей.

e. Перестройку системы ценностей.

**8. Главным фактором в преодолении отрицательных последствий кризиса является:**

a. Тип и характер кризиса.

b. Момент и продолжительность кризиса.

**c. Эффективность антикризисного управления.**

d. Общая социально-экономическая обстановка.

e. Искусство менеджера.

**9. Главным фактором интеграции деятельности персонала является:**

a. Обеспечение достаточной информацией.

**b. Четкое распределение функций.**

c. Профессионализм персонала.

d. Целевой ( стратегический ) подход к управлению.

e. Мотивация интеграционных процессов.

**10. Основной проблемой инновационного менеджмента сегодня является:**

a. Внешняя социально - экономическая обстановка. Условия кризиса.

b. Недостаточность профессионализма управления.

**c. Экономические трудности мотивации инноваций.**

d. Человеческий фактор, качество персонала.

e. Прогнозирование развития в условиях рынка.

**Тема 6. Понятие организации в менеджменте.**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Понятие организации менеджмента. Характеристики организации как объекта управления.

2. Признаки организации как системы, законы ее функционирования.
3. Организация как функция менеджмента.
4. Организационные изменения: понятие и сущность проведения.
5. Типология организаций. Корпоративная и индивидуалистская организации.
6. Новые типы организаций: эдхократические, многомерные, партисипативные, предпринимательские организации и организации, ориентированные на рынок.
7. Факторы, влияющие на проектирование структуры.
8. Организационные структуры на предприятии: понятие и принципы их построения. Требования к организационной структуре. Типы структур и их характеристика. Элементы проектирования организационной структуры. Сущность и этапы проектирования организаций.
9. Делегирование полномочий: понятие и виды.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Понятие организации менеджмента. Характеристики организации как объекта управления.
2. Признаки организации как системы, законы ее функционирования.
3. Организация как функция менеджмента.
4. Организационные структуры на предприятии: понятие и принципы их построения. Требования к организационной структуре. Типы структур и их характеристика. Элементы проектирования организационной структуры. Сущность и этапы проектирования организаций.

**Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:  
децентрализация –  
предпринимательские ячейки –  
предпринимательские организации -  
кружки качества –
2. Закончите утверждение: В традиционных организациях руководитель принимает решения, а работник их
3. Закончите утверждение:  
Партисипативные организации – это организации, где посредством создания органов самоуправления

**Перечень тем рефератов:**

1. Делегирование полномочий: понятие и виды.
2. Организационные изменения: понятие и сущность проведения.
3. Типология организаций. Корпоративная и индивидуалистская организации.
4. Новые типы организаций: эдхократические, многомерные, партисипативные, предпринимательские организации и организации, ориентированные на рынок.
5. Факторы, влияющие на проектирование структуры.

**Фонд тестовых заданий по теме № 6:**

1. Главной чертой профессионализма управления является:

- i. Многолетний опыт управления.
- b. Хорошая теоретическая подготовка.
- c. Человеческие качества лидерства.
- d. Сплав специальных знаний и освоенного опыта.**
- e. Способности, развитые до навыков эффективного управления.
- 2. Главным фактором успеха предпринимательской деятельности является:**
- a. Искусство ведения деловых переговоров.
- b. Изучение рынка.
- c. Коммуникабельность и активность предпринимателя.
- d. Интуиция в принятии рискованных решений.**
- e. Информация о поведении или намерениях конкурента.
- 3. Наука управления влияет на его эффективность следующим образом ( Выделить главное ):**
- a. Наука разрабатывает и вооружает управление новыми методиками решения проблем.**
- b. Наука позволяет увидеть и распознать проблему.
- c. Наука управления является основой формирования профессионального сознания.
- d. Наука не влияет напрямую на практику управления. Ее влияние опосредовано образованием.
- e. Восприятие науки практикой, определяется отношением к ней практических работников ( менеджеров )
- 4. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:**
- a. но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется.
- b. Нет, изменение эффективности имеет объективно циклический характер.
- c. Тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации.
- d. Изменение эффективности может быть различным, ибо определяется качеством цели и средств ее достижения.**
- e. В период модернизации менеджмента возможно временное снижение его эффективности.
- 5. Главная особенность исследования социально-экономических систем заключается в том, что**
- a. Затруднено получение объективной информации.
- b. Размыты границы объекта исследования.
- c. Ограничены возможности экспериментирования.
- d. Решающее значение системного подхода.**
- e. Динамичность процесса функционирования.
- 6. Преимущества диалектического подхода к исследованию заключаются в том, что он:**
- a. Требуется количественных оценок.
- b. Предполагает учет человеческого фактора.



**с. Ориентирует на поиск противоречий.**

d. Дает новые знания.

e. Имеет универсальный характер.

**7. Преимущества методов тестирования заключаются в:**

a. Глубине раскрытия проблемы.

**b. Простоте и доступности, не требующих специальных знаний.**

**с. Количественной определенности.**

d. Тем, что позволяет исключить психологические и личностные нюансы.

**e. Тем, что позволяют получить быстрый информационный материал.**

**8. Теория справедливости исходит из концептуального положения, согласно которому:**

a. Каждое действие человека должно получать соответствующую объективную оценку и соразмерное его результату воздаяние.

**b. Человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивает этот результат с отношением вознаграждения, полученного другими людьми, выполняющими аналогичную работу, к затраченным ими усилиям.**

c. Человек объективно оценивает уровни своих квалификации и профессионализма, проявленные в выполненной работе и сравнивает их с квалификацией и профессионализмом других.

d. Абсолютной справедливости не может быть, она всегда относительна и зависит от субъективных представлений и амбиций человека.

e. Справедливость - это не оценка деятельности, а средство управления деятельностью человека.

**9. Учитывать потребности безопасности работника следует главным образом таким действием:**

**a. Регулированием системы ответственности.**

b. Дифференцированием оплаты труда.

c. Привлечением к принятию рискованных решений.

d. Развитием групповых форм организации труда и ответственности.

e. социально- психологическим поощрением инициативы и удачных действий.

**10. Наиболее эффективным методом управления является:**

a. Вознаграждение работников делать коммерческой тайной от других.

b. Создавать прозрачную и ясную систему оплаты труда для всех работников.

**с. Использовать коллективные формы распределения надбавок и средств поощрения успешной работы.**

d. Индивидуализировать право менеджера на поощрение сверх установленного минимального уровня.

e. Использовать относительно стабильную систему оплаты труда без гибких надбавок.

**Тема 7. Сущность и классификация функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, координация.**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Понятие и классификация функций управления.
2. Планирование как функция управления. Организация как функция управления. Функция мотивации. Функции контроля и координации.
3. Общие, конкретные и специальные функции управления.
4. Понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления.
5. Планирование как функция управления. Организация как функция управления. Функция мотивации. Функции контроля и координации.
6. Общие, конкретные и специальные функции управления.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Понятие и классификация функций управления.
2. Понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления.
3. Планирование как функция управления. Организация как функция управления. Функция мотивации. Функции контроля и координации.
4. Общие, конкретные и специальные функции управления.
5. Планирование как функция управления. Организация как функция управления. Функция мотивации. Функции контроля и координации.
6. Общие, конкретные и специальные функции управления.

### **Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:

Стимул –

Мотив –

Стратегия –

2. Закончите утверждение: Для увеличения эффективности контроля применяют принцип \_\_\_\_\_, суть которого в том, что система контроля должна срабатывать только в том случае, когда

3. Закончите утверждение:

управленческий цикл – совокупность целенаправленных и непрерывных действий,

### **Перечень тем рефератов:**

1. Планирование как функция управления. Организация как функция управления. Функция мотивации. Функции контроля и координации.
2. Общие, конкретные и специальные функции управления.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 7:**

#### **1. При анализе ситуаций и разработке управленческих решений дисконтирование используется:**

- a. Для определения прибыли.
- b. Для определения рентабельности.
- c. Для приведения затрат и результатов к одному моменту.
- d. Для определения затрат на единицу продукции.
- e. Для определения затрат или получения прибыли в единицу времени.

#### **2. Под процессом управления понимается:**

- a. Изменения, происходящие в организации в результате действий менеджера.
- b. Последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления воздействия на объект управления.**
- c. Последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения.
- d. Обработка информации для осуществления воздействия субъекта на объект управления.
- e. Пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом.

### **3. Функция управления - это:**

- a. Зависимость факторов эффективности управления.
- b. Вид деятельности, необходимой для осуществления воздействия субъекта на объект управления.**
- c. Совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы.
- d. Основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности.
- e. Это основная единица организации системы управления.

### **4. Главным фактором, определяющим роль исследования в современном менеджменте является:**

- a. Возможность использования компьютерной техники.
- b. Уровень развития науки управления.
- c. Творческий потенциал менеджера и его команды.
- d. Сложность решаемых проблем.**
- e. Мотивация персонала.

### **5. Исследовать управление необходимо:**

- a. Чтобы повышать квалификацию менеджера.
- b. Для повышения качества управленческих решений.
- c. Для разработки стратегии управления.
- d. Для эффективного совершенствования управления.**
- e. Для получения дополнительной информации при принятии решений.

### **6. Главные признаки методологии исследования проявляются:**

- a. В последовательности выполнения исследовательских операций.
- b. В целях, подходах и методах исследования.**
- c. В моделировании исследовательских процессов и изучении поведения моделей.
- d. В получении и обработке информации об исследуемом объекте.
- e. В деятельности исследовательских групп.

### **7. Понятие методы исследования можно определить как:**

- a. Средства оптимизации исследования.
- b. Определение состава проблем.
- c. Способы проведения исследования.**
- d. Исследовательские способности менеджера
- e. Алгоритм исследования.

### **8. Проблема – это:**

- a. Кризисные ситуации в развитии управления.
- b. Это направление исследования
- c. Совокупность информации о состоянии системы.
- d. Тенденция развития управления системы.

**e. Противоречие, требующее разрешения.**

**9. Особенности индуктивных методов исследования в том, что:**

- a. Они отражают индивидуальность исследователя.
- b. Они построены по схеме обобщения фактов.
- c. Они требуют четких определений понятий.
- d. Это методы индуктирования понятий из фактов действительности.
- e. Это методы оптимального накопления фактов для получения объективного вывода.**

**10. Основные черты диверсифицированных методов исследования заключаются в том, что:**

- a. Это методы, в которых в наибольшей степени выражены особенности объекта исследования.
- b. Это методы, основу которых составляет математическое моделирование.
- c. Это методы, построенные на соединении методологии, психологии и организации исследования.
- d. Это методы информационно-психологического подхода к исследованию.**
- e. Это методы, отражающие сочетание опыта и интуиции исследователя.

## **Тема 8. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Содержание и задачи функции планирования. Виды планов, принципы их разработки. Разработка перспективных и текущих планов.
2. Методы планирования. Сущность текущего планирования.
3. Системы целей в менеджменте. Миссия и цели предприятия. Выбор миссии. Классификация целей. «Дерево» - целей фирмы.
4. Информационно-управляющие системы в планировании. Необходимость в формальной информационной системе. Компьютерная революция и ИУС. Повышение эффективности.
5. Прогнозирование в системе менеджмента, взаимосвязь с функцией планирования. Методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Содержание и задачи функции планирования. Виды планов, принципы их разработки. Разработка перспективных и текущих планов.
2. Методы планирования. Сущность текущего планирования.
3. Системы целей в менеджменте. Миссия и цели предприятия. Выбор миссии. Классификация целей. «Дерево» - целей фирмы.

4. Информационно-управляющие системы в планировании. Необходимость в формальной информационной системе. Компьютерная революция и ИУС. Повышение эффективности.

5. Прогнозирование в системе менеджмента, взаимосвязь с функцией планирования. Методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные.

**Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:

Стратегичность –

План –

Прогнозирование –

2. Закончите утверждение: в организациях часто наблюдается отсутствие стратегичности, что проявляется в двух формах:

3. Закончите утверждение: В менеджменте миссия – это

4. Закончите утверждение: Цели организации – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых

**Перечень тем рефератов:**

1. Прогнозирование в системе менеджмента, взаимосвязь с функцией планирования. Методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные.

2. Системы целей в менеджменте. Миссия и цели предприятия. Выбор миссии. Классификация целей. «Дерево» - целей фирмы.

**Фонд тестовых заданий по теме № 8:**

**1. Эффективность использования метода «мозгового штурма» определяется главным образом:**

a. Временным регулированием работы исследовательской группы.

b. Сочетанием методологии и организации работы исследовательской группы.

**c. Организационными условиями реализации творческого потенциала каждого из членов исследовательской группы.**

d. Подбором исследовательской группы.

e. Информационным обеспечением работы исследовательской группы.

**2. Метод синергетического исследования проблем имеет следующие особенности:**

a. Этот метод построен на искусстве соединения творческих потенциалов в определенных организационных условиях совместной деятельности исследователей.

b. Это метод соединения эмоций и знаний в исследовательской деятельности группы.

c. Это метод психологического регулирования исследовательской деятельности, достижения состояния «озарения».

d. Главной особенностью является переложение индивидуального опыта в общую интеллектуальную деятельность.

**e. Это метод получения нового знания за счет соединения различных его**

**видов из разных областей науки.**

**3. Главная особенность организации исследования в:**

- a. Трудности функционального разделения исследовательской деятельности.
- b. Ярко выраженная зависимость от типа исследования.
- c. Особый учет социально-психологических факторов исследовательской деятельности.
- d. Невозможность планирования временных факторов проведения исследования.
- e. **Учет взаимосвязи методологии и организации исследования.**

**4. Главным условием формирования интегрального интеллекта является:**

- a. Наличие лидера в исследовательской группе.
- b. Характер проблемы (сложность, слабая структурированность и пр.)
- c. Социально-психологические характеристики участников исследования (исследовательской группы), типов творческих индивидуальностей.
- d. Особый вид организации совместной исследовательской деятельности.
- e. **Сочетание организации работы и творческих способностей исследователей.**

**5. Валидность показателя характеризует:**

- a. Конструкцию показателя
- b. **Соответствие измеряемому параметру.**
- c. Синтетичность показателя
- d. Методология показателя.
- e. Цели практического использования.

**6. Роль показателей в исследовании систем управления определяется:**

- a. Математической формой представления фактов.
- b. Количественной определенностью информации об исследуемой проблеме.
- c. Позволяют оценивать явления. Без оценки невозможно понимание проблемы.
- d. **Показатель – это средство организации информации о проблеме.**
- e. Показатели определяют методологию исследования.

**7. Теория ожидания исходит из концептуального постулата, согласно которому:**

- a. **Поведение человека связано с сознательной оценкой альтернативных возможностей той линии поведения, которая приводит к желаемым для них результатам.**
- b. Поведение человека определяется доминирующими у него потребностями и формирующимися в соответствии с этим мотивами действий.
- c. Поведение человека определяется теми стимулами, реакция на которые приводит к успеху.
- d. Поведение человека определяется исключительно характером ситуации, в которой он оказывается.
- e. Поведение человека зависит от системы управления, которая оказывает на него направляющее воздействие.

**8. Главным качеством, которым должен обладать персонал развивающейся организации является:**

- a. Ориентация на сложившуюся нормативную дисциплину.
- b. Проявление неформального лидерства.
- c. Осознание необходимости изменений и объяснение этого другим.
- d. Уверенность в будущем организации, успешности изменений и инноваций**
- e. Стремление к совершенствованию своей работы и участию в общих инновациях организации.

**9. В соответствии с теорией партисипативного управления рекомендуется:**

- a. Ставить перед работником частичные конкретные задачи, не раскрывая и не объясняя общего замысла и целей их выполнения.
- b. Предоставлять работникам право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (выбор средств, способов, технологии и пр.)
- c. Привлекать работников к общему принятию решений по поводу выполняемой ими работы.**
- d. Осуществлять регулярный, детализированный контроль хода и результата действий работника.
- e. Совместно разрабатывать цели и оценивать их реализацию.

**10. Организационно-административные методы управления могут оказаться наиболее эффективными в случае:**

- a. Начальной стадии формирования коллектива.
- b. Когда сотрудники имеют различный интеллектуальный и образовательный уровень.
- c. Необходимости ускорения, срочного выполнения какой-либо работы.**
- d. Значительного повышения качества работы.
- e. Острой конфликтной ситуации в коллективе.
- i. SWOT- анализ предусматривает выявление и рассмотрение:
  - f. Ориентиров и перспектив, ограничений и критических факторов развития.
  - g. Принципов и функций, средств и методов управления.
  - h. Сильных и слабых сторон, угроз и благоприятных возможностей.**
  - i. Технологических и конкурентных преимуществ, информационных и организационных препятствий.
  - j. Стратегий и тактик, инновационных и маркетинговых возможностей.

**Тема 9. Организация как функция менеджмента**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Понятие организации как управленческой функции.
2. Этапы функции организации.
3. Принципы осуществления функции организации.
4. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации.

### **Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:

делегирование –

Корпоративная культура –

Коммуникация –

Полномочия –

2. Закончите утверждение: Распорядительные полномочия предполагают, что их обладатели

3. Закончите утверждение: Общая ответственность имеет своим объектом

4. Закончите утверждение: Цели делегирования

### **Перечень тем рефератов:**

1. Этапы функции организации.

2. Принципы осуществления функции организации

### **Фонд тестовых заданий по теме № 9:**

#### **1. Под процессом управления понимается:**

a. Изменения, происходящие в организации в результате действий менеджера.

**b. Последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления воздействия на объект управления.**

c. Последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения.

d. Обработка информации для осуществления воздействия субъекта на объект управления.

e. Пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом.

#### **2. Функция управления - это:**

a. Зависимость факторов эффективности управления.

**b. Вид деятельности, необходимой для осуществления воздействия субъекта на объект управления.**

c. Совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы.

d. Основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности.

e. Это основная единица организации системы управления.

#### **3. Интеграция управления это:**

a. Наличие связей между звеньями системы управления.

b. Это достаточно полное информационное обеспечение разработки управленческих решений.

c. Безконфликтные взаимоотношения менеджера и персонала.

d. Соответствие функций и полномочий управления.

**e. Согласованность действий всех подразделений системы управления.**

#### **4. Практика управления возникла:**

**a. вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена**

b. в XX веке, в ходе индустриализации промышленности

c. вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления



d. вместе с возникновением системного подхода

**5. Универсальные принципы управления, применяемые к любому его объекту разработала школа:**

a. научного управления (рационалистическая)

b. классическая (административная)

c. психологии и человеческих отношений

**d. науки управления (количественная)**

**6. Основу изучения дисциплины "менеджмент" составляет управление:**

a. идеологическое

**b. государственное**

c. социальное

d. хозяйственное

**7. Элементами инфраструктуры менеджмента являются**

a. рынок трудовых ресурсов

b. рынок товаров и услуг

c. система информационного обеспечения

**d. методы управления**

e. функции управления

f. мотивация персонала

**8. Социотехнические системы - это ... .**

a. люди, участвующие в процессе производства

b. компьютер

c. станки с программным управлением

**d. компьютерные системы, заменяющие определенное число работников**

**9. Продуктом труда менеджера является ... .**

**a. информация**

b. решение

c. полномочия

d. власть

**10. Нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения, - ... .**

a. стандарты, ТУ

b. критерии для принятия решения

**c. экономические нормативы**

**Раздел 3. Управление системой менеджмента организации**

**Тема 10. Мотивация труда персонала в системе менеджмента**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса.

2. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.

3. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.

4. Современные подходы к мотивации труда персонала.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса.

2. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.

**Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:

Трудовой потенциал –

Содержательные теории мотивации –

Процессуальные теории мотивации

2. Закончите утверждение: мотивация сотрудников основана на

**Перечень тем рефератов:**

1. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.

2. Современные подходы к мотивации труда персонала.

**Фонд тестовых заданий по теме № 10:**

**1. Общие функции менеджмента: ... .**

a. управление

b. планирование

c. организация

d. координация

e. мотивация

f. контроль

**2. Специфические функции менеджмента: ... .**

a. снабжение предприятия ресурсами

b. сбыт продукции

c. мотивация и контроль

**d. планирование, организация, координация**

**3. Разделение труда менеджеров по функциям соответствует ... виду.**

a. структурному

b. технологическому

c. горизонтальному

d. профессионально – квалификационному

**4. Исследования неформальных групп было начато ... .**

a. Файолем

**b. Тейлорем**

c. Мейо

d. Эмерсоном

**5. Неформальные группы возникают ... .**

- a. в результате реорганизации
- b. при создании новой структуры**
- c. спонтанно
- d. по воле руководства

**6. Наибольшую эффективность в современных условиях предлагает ...  
подход к пониманию сути лидерства .**

- a. с позиций личных качеств**
- b. поведенческий
- c. ситуационный
- d. адаптивный

**7. Реальная власть - это власть ... .**

- a. должности
- b. авторитета
- c. подчиненных
- d. администрации**

**8. Власть, при которой подчиненный верит, что руководитель имеет  
возможность удовлетворить его насущную потребность ... .**

- a. законная
- b. экспертная
- c. основанная на вознаграждении**
- d. эталонная

**9. Индивидуальный стиль менеджера определяется ... .**

- a. степенью свободы при принятии решений для подчиненных
- b. выбором методов управления**
- c. образованием
- d. стажем работы

**10. В основе авторитарного стиля управления лежат ... методы.**

- a. экономические**
- b. организационно-распорядительные
- c. социально-психологические
- d. консультативные

**Тема 11. Координация и контроль в системе менеджмента**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Необходимость и сущность контроля как функции менеджмента.
2. Контроль: содержание, виды, механизм осуществления.
3. Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый.
4. Административный контроль: внутренний и внешний.
5. Психологические аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.
6. Координация как центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

7. Самоконтроль. Пропорции применения внешнего и внутреннего контроля.
8. Понятие контроллинга. Контроллинг как процесс. Цель и функции контроллинга в системе управления предприятием.
9. Организация контроля за деятельностью подчиненных.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый.
2. Административный контроль: внутренний и внешний.
3. Самоконтроль. Пропорции применения внешнего и внутреннего контроля.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Дайте определения:

Предварительный контроль –

Текущий контроль –

Заключительный контроль –

2. Закончите утверждение: Функция контроля позволяет выявить

3. Закончите утверждение: Главная задача координации –

**Перечень тем рефератов:**

1. Понятие контроллинга. Контроллинг как процесс. Цель и функции контроллинга в системе управления предприятием.
2. Организация контроля за деятельностью подчиненных.
3. Координация как центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

**Фонд тестовых заданий по теме № 11:**

**1. Внутренние конфликты - это ... .**

**a. межличностные**

b. между личностью и группой

c. внутриличностные

d. межгрупповые

**2. Наилучшая форма преодоления конфликта через стратегию - ... .**

a. приспособление

**b. компромисса**

c. игнорирования

d. окончательного разрешения

**3. Предметом труда менеджера является ... .**

a. решение

b. обязательство

c. власть

**d. информация**

**4. Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей: ... .**

a. высшего

b. среднего

c. низшего

d. рядовые сотрудники

**5. Производственный процесс является объектом изучения школы ... .**

- a. научного управления
- b. классической**
- c. психологии и человеческих отношений
- d. науки управления (количественной)

**6. Основная цель управления производством - ... .**

- a. усовершенствование организационной структуры управления производством**
- b. устранение непроизводительных потерь времени рабочих и служащих
- c. достижение минимальных затрат материалов, труда, времени и денежных средств
- d. выполнение заданной программы выпуска продукции

**7. Логистика - это теория и практика управления ... потоками**

- a. трудовыми
- b. материальными
- c. информационными**
- d. производственными

**8. Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет ... полномочия**

- a. линейные
- b. консультативные**
- c. функциональные
- d. рекомендательные

**9. Основная цель управления запасами- ... .**

- a. обеспечить непрерывность производства
- b. поддержание определенного уровня запасов
- c. получение преимуществ в зависимости от величины дисконтов
- d. минимизировать затраты и обеспечить бесперебойность производства**

**10. Приведенное выражение является**

- a. моделью Блюментала**
- b. формулой Сибарцева
- c. моделью Уилсона-Харриса
- d. формулой Смита

**Тема 12. Стратегическое управление организацией**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Общая характеристика стратегического управления.
2. Особенности стратегического и оперативного управления. Понятие конкурентных преимуществ и стратегии их создания.
3. Система стратегического менеджмента. Базовые стратегии развития бизнеса, их характеристика.
4. Методы стратегического анализа. Специфика применения методик портфельного анализа.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Система стратегического менеджмента.
2. Базовые стратегии развития бизнеса, их характеристика

**Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:

Внутренняя микросреда -

Стратегический анализ -

Стратегия -

2. Закончите утверждение: Для стратегии ограниченного роста характерно

3. Закончите утверждение: Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой и применяется

**Перечень тем рефератов:**

1. Методы стратегического анализа.

2. Специфика применения методик портфельного анализа.

**Фонд тестовых заданий по теме № 12:**

- 1. Соглашение, заключенное в письменной форме двумя сторонами, включающее правовые нормы, регулирующие содержание, начало и завершение трудовых отношений, а также права и обязанности сторон - ... соглашение.**

a. тарифное

b. типовое

**c. трудовое**

d. правовое

- 2. Особенности принятия решений при коллегиальном руководстве - ... .**

**a. стратегические решения принимаются на высшем уровне управления, в малой степени осуществляется делегирование полномочий вниз**

b. стратегические решения принимаются на высшем уровне управления

c. стратегические решения принимаются на высшем уровне управления, в высокой степени осуществляется делегирование полномочий вниз

d. решения принимаются на всех уровнях, обсуждаются в коллективе по группам с привлечением других групп

- 3. Полномочия, которыми наделен руководитель плановой службы (отдела) в организационной структуре фирмы: ... .**

a. линейными

b. рекомендательными

c. консультативными

**d. функциональными**

- 4. План, обобщающий итоги всех видов плана: ... .**

a. реализации

b. производства

**c. капиталовложений**

d. финансовый

- 5. Полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другими подчиненными ... .**

**a. административные**

- b. рекомендательные
- c. функциональные
- d. линейные

**6. Организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, - ... .**

- a. линейная
- b. функциональная
- c. адаптивная
- d. дивизиональная**

**7. Адаптивные организационные структуры - ... .**

- a. линейно-функциональная
- b. линейная
- c. матричная**
- d. продуктовая

**8. Наиболее точное определение фирмы, предприятия - "предприятие - организационно-хозяйственная единица, ... ".**

**a. осуществляющая предпринимательскую деятельность**

- b. преследующая коммерческие цели
- c. осуществляющая предпринимательскую деятельность и пользующаяся правами юридического лица
- d. осуществляющая предпринимательскую деятельность, преследующая коммерческие цели и пользующаяся правами юридического лица

**9. Сущность унитарного предприятия ... .**

- a. находится в оперативном управлении и считается неделимым
- b. может быть разделено между работниками предприятия
- c. не может быть коммерческим
- d. может быть акционировано**

**10. Прибыль не облагается налогом в ... .**

- a. обществе с ограниченной ответственностью
- b. открытом акционерном обществе
- c. обществе с дополнительной ответственностью**
- d. товариществе

### **Тема 13. Коммуникации в системе менеджмента**

#### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Роль, значение и виды управленческой информации, и информационного обеспечения менеджмента.
2. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.
3. Понятие коммуникаций в менеджменте. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы.
4. Основные типы коммуникационных сетей и их характеристика. Коммуникационные стили.
5. Межличностные коммуникации. Барьеры в межличностных коммуникациях.

6. Невербальные коммуникации: сущность и основные характеристики. Невербальная коммуникация.
7. Критерии эффективности управленческих коммуникаций.
8. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Понятие коммуникаций в менеджменте.
2. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы.
3. Основные типы коммуникационных сетей и их характеристика.
4. Коммуникационные стили

**Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:  
Тип коммуникации –  
Поток информации –  
Адресность –
2. Закончите утверждение: Формальные коммуникативные потоки (каналы) широко используются в организациях, имеющих
3. Закончите утверждение: Значение горизонтальной коммуникации возрастает по мере того, как
4. Закончите утверждение: Основная проблема нисходящих коммуникаций заключается в том, что они

**Перечень тем рефератов:**

1. Межличностные коммуникации.
2. Барьеры в межличностных коммуникациях.
3. Невербальные коммуникации: сущность и основные характеристики. Невербальная коммуникация.
4. Критерии эффективности управленческих коммуникаций.
5. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.

**Фонд тестовых заданий по теме № 13:**

**1. По отношению к внешней среде организационные структуры управления бывают: ... .**

**а. механические**

б. органические

с. дивизиональные

**2. К гибким можно отнести виды оргструктур: ... .**

а. линейно-функциональная

б. линейно-штабная

**с. дивизиональная**

д. матричная

е. проектная

**3. Процесс стратегического планирования состоит из этапов: ... .**

а. определение целей, задач, стратегий роста

б. выявление приоритетных проблем, определение целей, задач, стратегий роста



**с. выбор стратегии роста, составление плана развития хозяйственного портфеля предприятия**

**4. Требования к формулируемым целям:**

a. достижимость

**b. измеримость**

c. должны охватывать все направления деятельности

d. правильная формулировка

**5. Кадровая политика бывает: ... .**

a. открытая

b. закрытая

c. смешанная

**d. временная**

**6. В ситуации, когда персонал обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками, но не ориентирован на работу в новых условиях, наиболее эффективно использование руководителем роли ... .**

**a. организатора**

b. администратора

**7. Тип управленческой команды определяется ... .**

a. особенностями лидера

b. культурой группы

**c. типом организационной структуры**

**8. К видам мотивации относятся: ... .**

a. материальное стимулирование

**b. моральное стимулирование**

c. хорошие деловые отношения с руководителем

**9. Элементами системы управления являются: ... .**

a. организационная структура

b. управленческая документация

**c. программно- аппаратные средства**

d. структура персонала

e. внеоборотные активы

**10. Ограничение по численности имеет ... группа.**

**a. формальная**

b. неформальная

**Тема 14. Процесс принятия управленческих решений в организации**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Решение как составная часть общих управленческих функций.

2. Классификация управленческих решений: классификационный признак и группы управленческих решений. Участники процесса принятия и реализации решения.

3. Структура и содержание процесса принятия решений.

4. Модели процесса принятия решения.

5. Методы индивидуального и группового принятия решений.
6. Современные формы выработки, реализации решений.
7. Оценка эффективности решений. Риск и неопределенность в принятии решений.
8. Методы обоснования (традиционные и инновационные), принятия и реализации решения.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Решение как составная часть общих управленческих функций.
2. Классификация управленческих решений: классификационный признак и группы управленческих решений. Участники процесса принятия и реализации решения.
3. Структура и содержание процесса принятия решений.
4. Модели процесса принятия решения.

**Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:  
Стратегическое решение –  
Тактические решения –  
Принцип единоначалия –
2. Закончите утверждение: групповое обсуждение проблемы способствует
3. Закончите утверждение: принцип единогласия заключается в
4. Закончите утверждение: Решение управленческих проблем - сложный и многогранный процесс с определенной системой действий, которую можно

**Перечень тем рефератов:**

1. Оценка эффективности решений.
2. Риск и неопределенность в принятии решений.
3. Методы обоснования (традиционные и инновационные), принятия и реализации решения.
4. Методы индивидуального и группового принятия решений.
5. Современные формы выработки, реализации решений.

**Фонд тестовых заданий по теме № 14:**

**1. Основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля в(во) ... .**

- a. методах
- b. объеме
- c. времени осуществления
- d. принципах

**2. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является ... .**

- a. заключение аудиторской организации
- b. баланс
- c. бюджет
- d. финансовый отчет за прошедший период времени

**3. К повышению эффективности менеджмента относится ... .**

- a. степень достижения целей организации

- b. соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов
- c. увеличение количества произведенной продукции и услуг
- d. увеличение времени работы сотрудников
- 4. Процесс стратегического планирования состоит из этапов: ... .**
  - a. определение целей, задач, стратегий роста
  - b. выявление приоритетных проблем, определение целей, задач, стратегий роста
  - c. выбор стратегии роста, составление плана развития хозяйственного портфеля предприятия**
- 5. К социальной эффективности менеджмента относится ... .**
  - a. рост прибыли
  - b. снижение издержек обращения**
  - c. улучшение условий труда работников
  - d. увеличение выручки от реализации продукции
- 6. Процесс стимулирования самого себя и других на достижении индивидуальных и общих целей организации - ... .**
  - a. обучение
  - b. мотивация
  - c. организация
  - d. координация**
- 7. К видам мотивации относятся: ... .**
  - a. материальное стимулирование
  - b. моральное стимулирование**
  - c. хорошие деловые отношения с руководителем
- 8. Основные принципы управления первым сформулировал**
  - a. Тейлор**
  - b. Файоль
  - c. Маслоу
  - d. Вебер
- 9. Наиболее эффективен для предприятий малого и среднего бизнеса ... подход к управлению**
  - a. ситуационный
  - b. процессный
  - c. системный**
- 10. Поощряет исполнительность, а не инициативу ... метод управления.**
  - a. организационный**
  - b. административный
  - c. экономический
  - d. социально-психологический

**Тема 15. Менеджеры в организации. Организация труда менеджера. Управленческий труд и его специфика**  
**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Особенности и содержание управленческого труда.

2. Категории управленческих работников. Разделение управленческого труда.
3. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.
4. Эффективное использование времени менеджером. Техника планирования личного времени менеджером.
5. Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера. Требования к его профессиональной компетенции.
6. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.
7. Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Менеджеры в организациях.
2. Функции менеджера.
3. Роли менеджера.
4. Требования к его профессиональной компетенции.
5. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.
6. Инновационная программа менеджера.
7. Критерии оценки менеджеров

**Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:  
Руководитель высшего уровня –  
Руководитель среднего звена –  
Руководитель низового звена
2. Закончите утверждение: По мнению Анри Файоля, руководителям предприятий должны быть присущи
3. Закончите утверждение: Причинами неумелого управления являются отсутствие

**Перечень тем рефератов:**

1. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.
2. Эффективное использование времени менеджером.
3. Техника планирования личного времени менеджером.

**Фонд тестовых заданий по теме № 15:**

**1. Развитие менеджмента с развитием информационных технологий связано:**

- a. Нет прямой связи. Это два параллельных процесса.
- b. Развитие информационных технологий ускоряют процесс развития менеджмента.**
- c. Развитие информационных технологий усложняют развитие менеджмента. Увеличивается количество информации, информационные шумы и пр.
- d. Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только через развитие человека информационные технологии влияют на развитие менеджмента.**
- e. Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.

**2. На менеджмент оказывают влияние следующие особенности состояния культуры:**

- a. Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.
- b. Культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами.
- c. Культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента.**
- d. Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действенна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.
- e. Культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.

**3. Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:**

- a. Накопленный опыт практической деятельности.
- b. Общая социально - экономическая обстановка в стране.**
- c. Образование и структура специальных знаний менеджера.
- d. Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.
- e. Стремление использовать научные методики.

**4. Необходимость налогообложения определяется:**

- a. Ограничением доходов населения, предпринимателей, фирм.
- b. Финансированием деятельности государственных институтов.
- c. Перераспределением средств в пользу неимущих слоев населения.**
- d. Концентрацией финансовых ресурсов для развития новых высоких технологий.
- e. Регулированием инфляционных процессов.

**5. Главное содержание методологии менеджмента в:**

- a. Цели и миссии управления;
- b. Организации деятельности по факторам внешней среды.
- c. Средствах и методах управления;
- d. Обеспечении эффективности управления;
- e. Цели, механизмах и методах управления.**

**6. Типология менеджмента определяется главным образом?**

- a. Разнообразием конкретных условий осуществления менеджмента.**
- b. Индивидуальными особенностями менеджера.
- c. Возможностями достижения максимальной эффективности менеджмента.
- d. Компетентностью персонала системы менеджмента.
- e. Стратегией изменения приоритетов для повышения эффективности менеджмента.

**7. Понятие «управляемость» характеризует:**

- a. Воздействие на управляемый объект.
- b. Эффективное управленческое решение.
- c. Реакция организации на управленческое воздействие.**
- d. Способность менеджера держать ситуацию под контролем.
- e. Компетенции персонала управления.

**8. Следующие негативные последствия делегирования полномочий**

**наиболее опасны?**

- a. Снижение управляемости в связи с некомпетентным решением проблем.
- b. Нарушение интеграции процессов управления и дифференциация по подразделениям общих целей управления.**
- c. Увеличение трудоемкости контроля, что может компенсировать снижение нагрузки менеджера, а, может быть, и увеличить ее.
- d. Нарушение социально-психологического климата в организации, возникновение конфликтных ситуаций.
- e. Потребность в искусстве неформального управления, которое в некоторых случаях может быть нереализованным

**9. Главным фактором, определяющим эффективность мотивации является:**

- a. Учет потребностей человека.
- b. Ценность вознаграждения.
- c. Взаимосвязь результата с величиной вознаграждения.**
- d. Оценка результата выполнения работы.
- e. Учет величины затраченных усилий на выполнение работы.

**10. Понятие ответственности можно сформулировать следующим образом:**

- a. Это обязательство по реализации закрепленных за должностным лицом функций.**
- b. Это мера порицания не выполненную или плохо выполненную работу.
- c. Это право определять наказание за нарушение дисциплины.
- d. Это должностное положение, организационный статус деятельности.
- e. Это организационные ограничения функциональной деятельности должностного лица.

**Тема 16. Психология менеджмента: динамика групп и лидерство в системе менеджмента**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Понятие власти. Основы власти в организации. Методы влияния. Источники власти в организации.
2. Личностная и организационная основы власти. Руководство в организации.
3. Проблема лидерства в современном менеджменте.
4. Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход.
5. Формальные группы и их характеристика. Факторы формирования взаимоотношений в формальной группе.
6. Этапы формирования команд и целесообразность их использования.
7. Характеристика стилей руководства и лидерства. Команды и разделенное лидерство. Заменители лидерства.
8. Особенности управления группой. Групповая динамика.

9. Формальные и неформальные группы. Неформальные организации и их характеристики. Управление неформальной группой.

10. Факторы, влияющие на эффективность группы.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Понятие власти. Основы власти в организации. Методы влияния. Источники власти в организации.

2. Личностная и организационная основы власти. Руководство в организации.

3. Формальные группы и их характеристика. Факторы формирования взаимоотношений в формальной группе.

4. Этапы формирования команд и целесообразность их использования.

5. Проблема лидерства в современном менеджменте.

6. Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход.

7. Характеристика стилей руководства и лидерства. Команды и разделенное лидерство. Заменители лидерства

**Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:

Лидер-организатор –лидер-инициатор

лидер-мастер–

2. Закончите утверждение: Сторонники теории лидерских качеств доказывают, что лидерство может быть

3. Закончите утверждение: Если теории личностного подхода доказывали, что лидерство может быть свойством определенных личностных черт, то поведенческие теории доказывали, что

4. Закончите утверждение: В теории менеджмента сложились три основных подхода к определению факторов лидерства:

**Перечень тем рефератов:**

1. Формальные и неформальные группы. Неформальные организации и их характеристики. Управление неформальной группой.

2. Факторы, влияющие на эффективность группы.

3. Формальные группы и их характеристика. Факторы формирования взаимоотношений в формальной группе.

4. Особенности управления группой. Групповая динамика.

**Фонд тестовых заданий по теме № 16:**

**1. Главным фактором формирования механизма управления является:**

a. Информационное обеспечение управления.

b. Подбор и расстановка персонала.

**c. Рациональный тип организации управления.**

d. Повышение квалификации персонала.

e. Исследование и учет социально-психологических характеристик персонала.

**2. Наиболее корректным определением цели управления является:**

a. Результат, на достижение которого направлено управление.

b. Видение будущего, которое желательно достичь.

с. Объективная тенденция развития организации.

**d. Желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы.**

е. Финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость.

**3. Проблема в процессе управления – это:**

а. Совокупность информации о состоянии управляемой системы.

б. Комплекс задач, решаемых в процессе управления.

с. Конфликтная ситуация в процессах функционирования организации.

д. Определение необходимых действий антикризисного характера.

**е. Главное противоречие, требующее своего разрешения.**

**4. Роль диагностики в процессе управления:**

а. Характеризует роль и значение человеческого фактора в управлении.

б. Дает наиболее полную характеристику цели управления.

с. Позволяет определить проблему на основе оценки ситуации.

д. Определяет необходимость и ценность информации для разработки управленческого решения.

**е. Является аналитической основой разработки управленческих решений.**

**5. Коммуникации влияют на качество решений следующим образом:**

а. От них зависит ценность информации, которая и определяет качество решения.

б. Коммуникации не влияют на качество решений, они определяют лишь организационные возможности разработки решений.

с. Коммуникации характеризуют человеческий фактор управленческого решения.

д. Коммуникации не определяют ценности информации, они характеризуют каналы ее движения и это главный фактор их влияния на качество решения.

**е. Коммуникации отражают систему управления, решения – процесс управления. Их влияние на качество решений в связи системы и процесса управления.**

**6. Следующий тип технологии менеджмента является наиболее приемлемым в условиях решения нетрадиционных проблем:**

а. Линейный тип технологии менеджмента.

б. Проблемно-разветвляющийся тип технологии менеджмента.

с. Поисковый тип технологии менеджмента.

д. Возвратно-поступательный тип технологии менеджмента.

**е. Корректировочный тип технологии менеджмента.**

**7. Информация это:**

а. Степень неопределенности ситуации.

б. Взаимосвязь управляющей и управляемой систем.

с. Функционирование прямой и обратной связи.

**d. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы.**

е. Форма отражения проблем, по которым разрабатывается управленческое



решение.

**8. Управленческое решение – это:**

- a. План действий, воплощаемый в реальность.
- b. Главный фактор взаимодействия управляемой и управляющей систем.
- c. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.
- d. Воздействие на управляемую систему.
- e. Действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы.

**9. Какое решение из предложенных Вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить Ваше распоряжение.**

- a. Проанализировал бы соответствие компетенций, полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.
- b. Наказал: выговор, снятие надбавки.
- c. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.
- d. Спокойно отреагировал, поручил другому.
- e. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы и типа организации управления.

**10. Роль цели в разработке управленческого решения заключается в том, что она:**

- a. Является критерием эффективности управленческого решения.
- b. Цель – стратегическая составляющая управленческого решения.
- c. Цель является основанием для поиска и определения проблемы.
- d. Цель определяет способы выполнения решения.
- e. Цель характеризует учет человеческого фактора при разработке управленческого решения.

**Тема 17. Управление конфликтом в менеджменте**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Общие понятия о конфликтах в организации.
2. Представление о конфликте как способе выявления противоречий и источников развития организации.
3. Природа конфликта, функции и типы конфликта.
4. Представление конфликта как проявления противоречий и источника развития. Цикл, типы, и уровни конфликтов.
5. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.
6. Уровни конфликта в организации. Внутри личностный конфликт. Межличностный конфликт: стили ухода из конфликта; сотруднический стиль; стиль компромисса; стиль приспособления. Внутриорганизационный конфликт. Структурные методы управления конфликтом.
7. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций. Базовые стратегии выходы из конфликта.
8. Общие понятия о конфликтах в организации.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Уровни конфликта в организации.
2. Внутри личностный конфликт.
3. Межличностный конфликт: стили ухода из конфликта; сотруднический стиль; стиль компромисса; стиль приспособления. Внутриорганизационный конфликт.
4. Структурные методы управления конфликтом.
5. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.
6. Базовые стратегии выходы из конфликта

### **Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:  
Межгрупповой конфликт –  
Конфликт –  
Межличностный конфликт –
2. Закончите утверждение: Внутриличностный конфликт имеет место
3. Закончите утверждение: Стиль компромисса
4. Закончите утверждение: Стиль приспособления побуждает

### **Перечень тем рефератов:**

1. Общие понятия о конфликтах в организации.
2. Представление конфликта как проявления противоречий и источника развития. Цикл, типы, и уровни конфликтов.
3. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 17:**

#### **1. Ролевая структура организационного поведения проявляется:**

- a. В лидерстве.
- b. В четкой организации работы.
- c. **В осознании человеком своего положения в группе.**
- d. В квалификационной структуре группы.
- e. В распределении функций и степени ответственности.

#### **2. Социально-психологическая атмосфера в группе проявляется:**

- a. В количестве и остроте конфликтов.
- b. В удовлетворенности человека в своей работе.
- c. **В характере отношений между людьми.**
- d. В конкретных результатах работы.

#### **3. В поведении организации неформальному лидерству принадлежит следующая роль:**

- a. Сплачивает, интегрирует коллектив.
- b. Рождает конфликтные ситуации, борьбу авторитетов.
- c. **Определяет поведение организации.**
- d. Разряжает конфликтные ситуации.
- e. Повышает эффективность управления.

#### **4. Власть – это:**

- a. Способность человека влиять на поведение других людей.
- b. **Право распоряжения ресурсами в процессах управленческой**

**деятельности.**

с. Социально-психологические характеристики, определяющие лидерство менеджера.

д. Организация управления со всеми атрибутами ее проявления – полномочия, дисциплина, ответственность, обязанности.

е. Соответствие и сочетание потребности в управлении и возможностей его осуществления.

**5. Лидерство – это:**

а. Поведение менеджера в конфликтной ситуации.

б. Потребность группы в неформальном управлении.

с. Возможность управления, опираясь на неформальные отношения.

**д. Влияние авторитетом, уважением, признанием.**

е. Сосредоточение внимания на стратегических проблемах.

**6. Наиболее важным признаком стратегического решения является:**

а. Нарастающее последствие.

б. Ориентировано на достижение цели.

с. Принимается на продолжительный период времени.

**д. Затрагивает ключевые проблемы развития.**

е. Оптимизировано посредством математического моделирования ситуации.

**7. Маркетинг – это:**

а. Изучение рынка.

б. Управление процессами продвижения товара на рынке.

с. Рекламная деятельность с целью реализации товара на рынке.

**д. Тип управления, основанный на учете потребностей.**

е. Стратегия управления фирмой.

**8. Наиболее вероятно вызывает кризис в развитии фирмы следующий набор причин:**

**а. Цикличность развития, конкуренция, ошибки управления.**

б. Отсутствие стратегии, неквалифицированность персонала, недостаточное внимание технологическому развитию.

с. Несвоевременность управленческих решений, общая экономическая обстановка, плохая дисциплина исполнения.

д. Несовершенство системы управления, научно-технический прогресс, малоэффективная система мотивации.

е. Неудачный маркетинг, недостаточное внимание качеству, низкий профессионализм персонала.

**9. Главной причиной общих экономических кризисов является:**

а. Нововведения в процессах научно-технического прогресса.

б. Тенденции социально-психологического развития.

с. Дисгармония интересов производителей и собственников.

**д. Диспропорциональность развития, вызываемая конкуренцией.**

е. Банковской деятельностью кредитования инвестирования.

**10. Механизм антикризисного менеджмента должен предполагать:**

**а. Перестройку функций и методов управления в целях нейтрализации**

### **кризиса.**

- b. Усиление ответственности за принимаемые управленческие решения.
- c. Мониторинг сигналов кризиса.
- d. Мотивацию реальной оценки возможностей кризиса и учета его особенностей.
- e. Перестройку системы ценностей.

## **Тема 18. Организационная культура**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

- 1. Концепция организационной культуры.
- 2. Соответствие культуры принятой стратегии.
- 3. Управление организационными изменениями.
- 4. Содержание организационной культуры.
- 5. Типология организационных культур.
- 6. Влияние культуры на организационную эффективность.

### **Вопросы для самопроверки:**

- 1. Концепция организационной культуры.
- 2. Соответствие культуры принятой стратегии.
- 3. Управление организационными изменениями.
- 4. Содержание организационной культуры.
- 5. Типология организационных культур.
- 6. Влияние культуры на организационную эффективность.

### **Решение ситуационных задач:**

- 1. Дайте определения:

Церемонии–

Ритуалы–

Миф–

2. Закончите утверждение: Формализованная культура, или, как ее часто называют, административная, — бюрократическая культура, характеризующаяся

3. Закончите утверждение: Доминирующая культура представляет собой

4. Закончите утверждение: При исследовании организационной культуры компании необходимо либо рассматривать в качестве единицы анализа фирму в целом, либо

### **Перечень тем рефератов:**

- 1. Соответствие культуры принятой стратегии.
- 2. Управление организационными изменениями.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 18:**

**1. Главным фактором в преодолении отрицательных последствий кризиса является:**

- a. Тип и характер кризиса.
- b. Момент и продолжительность кризиса.
- c. Эффективность антикризисного управления.
- d. Общая социально-экономическая обстановка.

- e. Искусство менеджера.
- 2. Главным фактором интеграции деятельности персонала является:**
  - a. Обеспечение достаточной информацией.
  - b. Четкое распределение функций.**
  - c. Профессионализм персонала.
  - d. Целевой ( стратегический ) подход к управлению.
  - e. Мотивация интеграционных процессов.
- 3. Основной проблемой инновационного менеджмента сегодня является:**
  - a. Внешняя социально - экономическая обстановка. Условия кризиса.
  - b. Недостаточность профессионализма управления.
  - c. Экономические трудности мотивации инноваций.**
  - d. Человеческий фактор, качество персонала.
  - e. Прогнозирование развития в условиях рынка.
- 4. Главной чертой профессионализма управления является:**
  - i. Многолетний опыт управления.
  - b. Хорошая теоретическая подготовка.
  - c. Человеческие качества лидерства.
  - d. Сплав специальных знаний и освоенного опыта.**
  - e. Способности, развитые до навыков эффективного управления.
- 5. Главным фактором успеха предпринимательской деятельности является:**
  - a. Искусство ведения деловых переговоров.
  - b. Изучение рынка.
  - c. Коммуникабельность и активность предпринимателя.
  - d. Интуиция в принятии рискованных решений.**
  - e. Информация о поведении или намерениях конкурента.
- 6. Наука управления влияет на его эффективность следующим образом ( Выделить главное ):**
  - a. Наука разрабатывает и вооружает управление новыми методиками решения проблем.**
  - b. Наука позволяет увидеть и распознать проблему.
  - c. Наука управления является основой формирования профессионального сознания.
  - d. Наука не влияет напрямую на практику управления. Ее влияние опосредовано образованием.
  - e. Восприятие науки практикой, определяется отношением к ней практических работников ( менеджеров )
- 7. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:**
  - a. но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется.
  - b. Нет, изменение эффективности имеет объективно циклический характер.
  - c. Тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации.
  - d. Изменение эффективности может быть различным, ибо определяется**

**качеством цели и средств ее достижения.**

e. В период модернизации менеджмента возможно временное снижение его эффективности.

**8. Главная особенность исследования социально-экономических систем заключается в том, что**

a. Затруднено получение объективной информации.

b. Размыты границы объекта исследования.

c. Ограничены возможности экспериментирования.

**d. Решающее значение системного подхода.**

e. Динамичность процесса функционирования.

**9. Преимущества диалектического подхода к исследованию заключаются в том, что он:**

a. Требуется количественных оценок.

b. Предполагает учет человеческого фактора.

**c. Ориентирует на поиск противоречий.**

d. Дает новые знания.

e. Имеет универсальный характер.

**10. Преимущества методов тестирования заключаются в:**

a. Глубине раскрытия проблемы.

**b. Простоте и доступности, не требующих специальных знаний.**

**c. Количественной определенности.**

d. Тем, что позволяет исключить психологические и личностные нюансы.

**e. Тем, что позволяют получить быстрый информационный материал.**

## **Тема 19. Этика делового общения**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Общие представления об этике деловых отношений в системе менеджмента.

2. Деловое общение и его цели. Деловой этикет

3. Фирменный стиль. Имидж фирмы.

4. Организационная культура как важнейший элемент имиджа фирмы.

5. Формы делового общения в офисе.

6. Процедура служебного телефонного разговора.

7. Деловой разговор и деловая беседа.

8. Классификация совещаний.

9. Организация и проведение совещаний.

10. Деловые переговоры: понятие, цели, виды и процедура их проведения.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Формы делового общения в офисе.

2. Процедура служебного телефонного разговора.

3. Деловой разговор и деловая беседа.

4. Классификация совещаний.

5. Организация и проведение совещаний.

6. Деловые переговоры: понятие, цели, виды и процедура их проведения.

### **Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения:

Вербальное общение–Конфликт –

Культура делового общения –

2. Закончите утверждение: Регламентированность делового взаимодействия выражается

3. Закончите утверждение: В прямом контакте и непосредственной беседе наибольшее значение имеют

4. Закончите утверждение: коммуникативная сторона общения (или коммуникация в узком смысле слова) состоит в

### **Перечень тем рефератов:**

1. Фирменный стиль. Имидж фирмы.

2. Организационная культура как важнейший элемент имиджа фирмы.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 19:**

**1. Теория справедливости исходит из концептуального положения, согласно которому:**

a. Каждое действие человека должно получать соответствующую объективную оценку и соразмерное его результату воздаяние.

**b. Человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивает этот результат с отношением вознаграждения, полученного другими людьми, выполняющими аналогичную работу, к затраченным ими усилиям.**

c. Человек объективно оценивает уровни своих квалификации и профессионализма, проявленные в выполненной работе и сравнивает их с квалификацией и профессионализмом других.

d. Абсолютной справедливости не может быть, она всегда относительна и зависит от субъективных представлений и амбиций человека.

e. Справедливость - это не оценка деятельности, а средство управления деятельностью человека.

**2. Учитывать потребности безопасности работника следует главным образом таким действием:**

**a. Регулированием системы ответственности.**

b. Дифференцированием оплаты труда.

c. Привлечением к принятию рискованных решений.

d. Развитием групповых форм организации труда и ответственности.

e. социально- психологическим поощрением инициативы и удачных действий.

**3. Наиболее эффективным методом управления является:**

a. Вознаграждение работников делать коммерческой тайной от других.

b. Создавать прозрачную и ясную систему оплаты труда для всех работников.

**c. Использовать коллективные формы распределения надбавок и средств поощрения успешной работы.**

d. Индивидуализировать право менеджера на поощрение сверх установленного минимального уровня.

е. Использовать относительно стабильную систему оплаты труда без гибких надбавок.

**4. При анализе ситуаций и разработке управленческих решений дисконтирование используется:**

а. Для определения прибыли.

б. Для определения рентабельности.

**с. Для приведения затрат и результатов к одному моменту.**

д. Для определения затрат на единицу продукции.

е. Для определения затрат или получения прибыли в единицу времени.

**5. Под процессом управления понимается:**

а. Изменения, происходящие в организации в результате действий менеджера.

**б. Последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления воздействия на объект управления.**

с. Последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения.

д. Обработка информации для осуществления воздействия субъекта на объект управления.

е. Пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом.

**6. Функция управления - это:**

а. Зависимость факторов эффективности управления.

**б. Вид деятельности, необходимой для осуществления воздействия субъекта на объект управления.**

с. Совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы.

д. Основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности.

е. Это основная единица организации системы управления.

**7. Главным фактором, определяющим роль исследования в современном менеджменте является:**

а. Возможность использования компьютерной техники.

б. Уровень развития науки управления.

с. Творческий потенциал менеджера и его команды.

**д. Сложность решаемых проблем.**

е. Мотивация персонала.

**8. Исследовать управление необходимо:**

а. Чтобы повышать квалификацию менеджера.

б. Для повышения качества управленческих решений.

с. Для разработки стратегии управления.

**д. Для эффективного совершенствования управления.**

е. Для получения дополнительной информации при принятии решений.

**9. Главные признаки методологии исследования проявляются:**

а. В последовательности выполнения исследовательских операций.

**б. В целях, подходах и методах исследования.**

с. В моделировании исследовательских процессов и изучении поведения



моделей.

d. В получении и обработке информации об исследуемом объекте.

e. В деятельности исследовательских групп.

**10. Понятие методы исследования можно определить как:**

a. Средства оптимизации исследования.

b. Определение состава проблем.

**c. Способы проведения исследования.**

d. Исследовательские способности менеджера

e. Алгоритм исследования.




**2. Кратко охарактеризуйте школы в управлении.**

**Школа научного управления** (1885—1920) создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете».

**Школа административного управления** (1920—1950) основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем, главная идея которого — рациональное, построение организации как иерархической структуры.

**Внимание на рабочих; Хоторнские эксперименты.**

Психоаналитическая школа в менеджменте.

Хоторнские эксперименты были начаты на заводе «Вестерн Электрик Хоторн». Эти исследования были начаты с целью проверки эффекта изменений условий труда относительно производительности рабочих (были изучены группой ученых, возглавляемых Элтоном Мэйо, Ф. Ротлисбергером, С. Гарнером, У. Уорнером, Т. Уайтхедом и В. Диксоном).

**Школа человеческих отношений и поведенческие науки** (1950 г. — по настоящее время) как научное направление являются естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет и Элтона Мейо.

**Школа количественных методов** (1950 г. — по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др.

**3. Характерные черты японского менеджмента**

**4. Заполните сравнительную таблицу моделей менеджмента**

Характеристики	японская	американская
Доминирующие качества делового человека		
Критерии к продвижению по службе		
Профессиональная компетентность		
Процесс принятия решений		

Отношение работников к фирме и работе		
Характер проведения инноваций		
Форма деловых отношений		

## 2. Структура организации.

### Внутренняя и внешняя среда организации.

#### 1. Ключевые понятия:

Организация \_\_\_\_\_

#### 2. Заполните схему.



#### 3. Опишите переменные внутренней среды организации.

К основным внутренним переменным традиционно относят: **структуру, задачи, технологии и людей.**

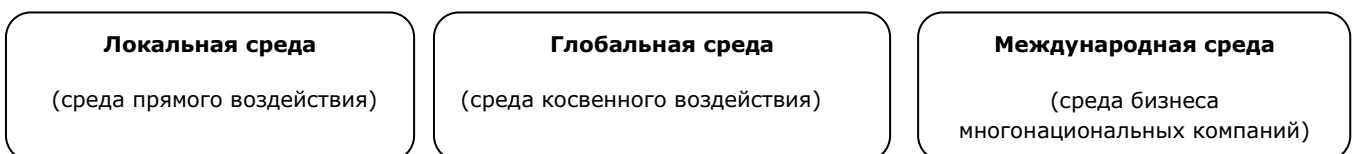
структура \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

задачи \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

технологии  
 --

люди

#### 4. Организация способна выжить и стать эффективной только в том случае, если сумеет приспособиться к внешней среде.



## Структура управления

**Структура управления** - совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Для достижения поставленных целей и выполнения соответствующих задач менеджер должен создать организационную структуру (организационную систему управления) предприятия. Организационная структура — это совокупность связей и отношений между ее элементами. Организационная система управления - совокупность подразделений и должностей, связанных отношениями и подчинением. При создании структуры управления менеджер должен в максимально возможной степени учесть специфику деятельности предприятия и особенности его взаимодействия с внешней средой.

Процесс создания организационной структуры управления обычно включает три основных этапа:

1. определение типа организационной структуры (прямого подчинения, функциональная, матричная и др.);
2. выделение структурных подразделений (аппарат управления, самостоятельные подразделения, целевые программы и др.);
3. делегирование и передача на нижестоящие уровни полномочий и ответственности (отношения руководства—подчинения, отношения централизации—децентрализации, организационные механизмы координации и контроля, регламентация деятельности подразделений, разработка положений о структурных подразделениях и должностях).

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие типы организационных структур управления:

- линейная
- функциональная
- дивизионная
- матричная

### 5. Опишите особенности структур управления, их плюсы и минусы

#### Линейная структура управления



---

---

---

---

---

---

---

---

Плюсы	Минусы



Плюсы	Минусы

**6. Дайте определения:  
Руководитель**


**Специалист**


**Исполнитель**


**1. Какую роль играет менеджмент в организации?**


**2. Самостоятельно составьте тест по Теме 2 и укажите правильный ответ.**


Практическая работа № 1  
**Составление организационной структуры предприятия**

Наименование предприятия \_\_\_\_\_

Вид деятельности \_\_\_\_\_

Наименование продукции (работ, услуг) \_\_\_\_\_

Количество работников \_\_\_\_\_ чел.

в т.ч.

• административно-управленческий персонал \_\_\_\_\_ чел

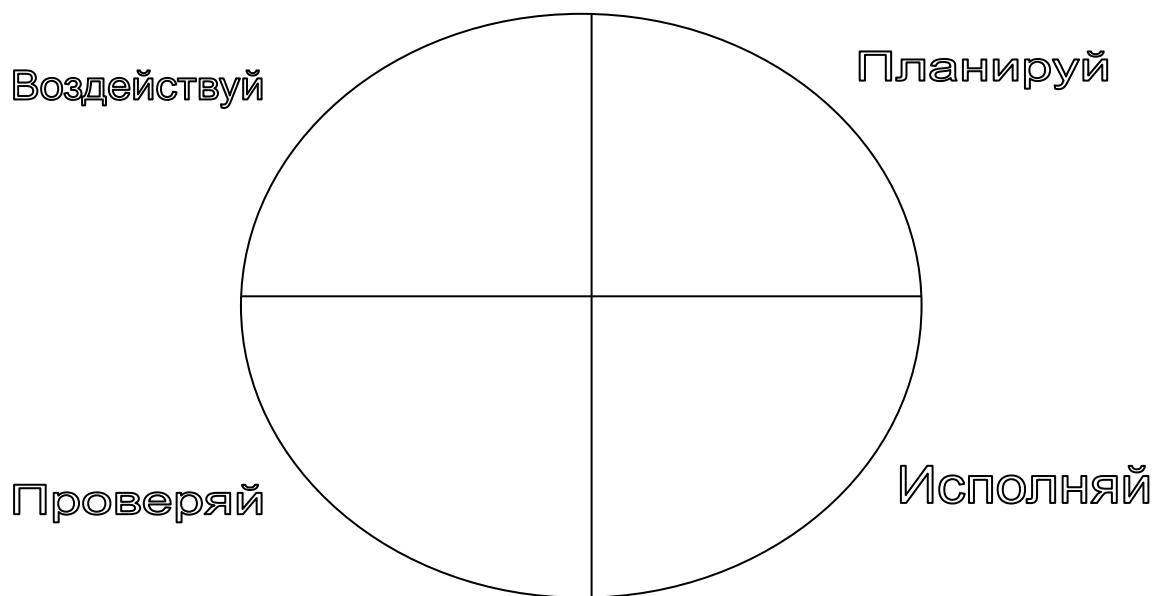
• рабочие \_\_\_\_\_ чел.

Удельный вес рабочих в общей численности персонала \_\_\_\_\_ %

Составить схему организационной структуры предприятия, определить ее тип, описать взаимосвязи между отдельными звеньями предприятия. Описать внешнюю среду данной организации.

**3. Цикл менеджмента. Менеджер в организации.**

**1. Заполните схему цикла менеджмента**



**2. Использование цикла PDCA**

Цикл (Plan - Do - Check - Act) - известная модель непрерывного улучшения процессов.

1. Планирование. \_\_\_\_\_

2. Выполнение. \_\_\_\_\_

3. Проверка. \_\_\_\_\_

4. Действия. \_\_\_\_\_

**3. Запишите общие задачи менеджеров**

---

---

---



#### 4. Типы менеджеров по уровням управления

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи
Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями
Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования

Впишите в таблицу менеджеров согласно уровням управления: *бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.*

5. Какими качествами должен обладать современный менеджер?

---



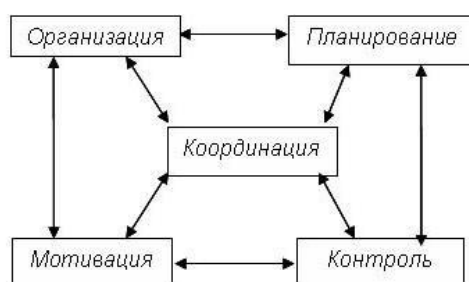
---



---

#### 4. Планирование в системе менеджмента

##### Функции менеджмента



Осуществляя связь между современным состоянием организации и тем, которого она хочет достичь в будущем, **процесс планирования** включает принятие решений о том, **что делать, когда делать и кто будет делать**. Результатом процесса планирования являются планы.

**План** – это система взаимосвязанных, объединенных общей целью заданий, обеспечивающих реализацию целей производственной системы.

##### 1. Назовите и опишите принципы планирования

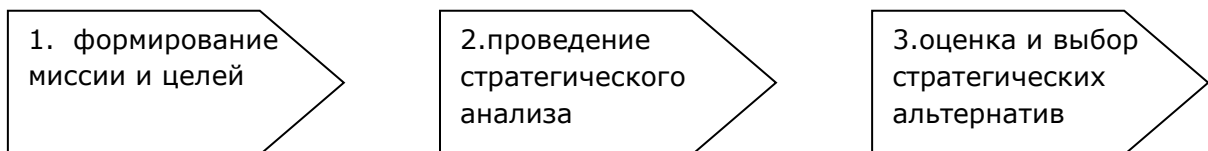
1.	

2.	
3.	
4.	
5.	

**Стратегическое планирование** - это процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе.

Смыслом стратегического планирования является процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долговременного развития.

**2. Опишите этапы стратегического планирования**



**1. Формирование миссии и целей**

**Миссия фирмы** \_\_\_\_\_

Миссия в широком понимании \_\_\_\_\_

Миссия в узком  
понимании \_\_\_\_\_

Для чего предприятию нужна миссия? \_\_\_\_\_

Цели организации \_\_\_\_\_

Цели организации должны быть:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

**Приведите примеры целей деятельности организации**

Функц. область	Цель
Финансы	
Производство	
Кадры	
Маркетинг	

## 2. Проведение стратегического анализа

Подразумевает оценку стратегического состояния фирмы с учетом факторов:

- **внутренней микросреды**, полностью контролируемой менеджментом фирмы и включающей подразделения фирмы;
- **внешней микросреды** (делового окружения), регулируемой менеджментом фирмы и включающей: поставщиков, конкурентов, посредников (торговые фирмы, транспортные компании, специализированные фирмы (реклама, консалтинг), кредитно-финансовые учреждения), клиентуру и контактные аудитории (средства массовой информации, государственные учреждения и органы, широкая публика);
- **макросреды** (фонового окружения), абсолютно неподконтрольной менеджменту фирмы и включающей: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение.

Цель анализа внешней среды \_\_\_\_\_

**Деловая обстановка** — вся совокупность элементов внешней и внутренней среды, оказывающих существенное влияние на достижение стратегических целей в деятельности предприятия на рынке.

Для менеджеров очень важно уметь определять и прогнозировать деловую обстановку. От этого зависят не только рост или падение экономических показателей ведения бизнеса, но и безопасность деятельности компании в определенных условиях.

**Анализ сильных и слабых сторон предприятия (SWOT)**

**S** (Strengths) \_\_\_\_\_

**W** (Weaknesses) \_\_\_\_\_

**O** (Opportunities) \_\_\_\_\_

**T** (Threats) \_\_\_\_\_

## Для чего нужен анализ сильных и слабых сторон?

### 3. Оценка и выбор стратегических альтернатив

**Стратегия** – комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды.

Элементы стратегии:

- долговременные цели (планы, программы), определяющие деятельность организации на перспективу (стратегические цели);
- технологии, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей;
- ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;
- система управления, обеспечивающая достижение стратегических целей.

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом мы занимаемся?» и теперь готово заниматься вопросами: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из точки, где находимся сейчас, в точку, где мы хотим быть?»

#### Анализ стратегических альтернатив. Оценка стратегии.

В распоряжении предприятия имеются четыре стратегических альтернативы:

- 1. ограниченный рост 2. рост 3. сокращение 4. сочетание этих вариантов.**

1. **Ограниченный рост** \_\_\_\_\_

2. **Рост.** \_\_\_\_\_

3. **Сокращение.** \_\_\_\_\_

4. **Сочетание** \_\_\_\_\_

#### Тактическое планирование

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании.

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Тактику можно рассматривать как определенные шаги, ступени по направлению к вершине — общей цели, предусмотренной стратегией.

#### 3. Укажите различия между стратегическим и тактическим планированием

Характеристика	Стратегическое планирование	Тактическое планирование
Подробность		
Временной уровень		
Лица,		

принимающие решения		
Характер проблем		
Степень регулярности действий		
Количество альтернатив		

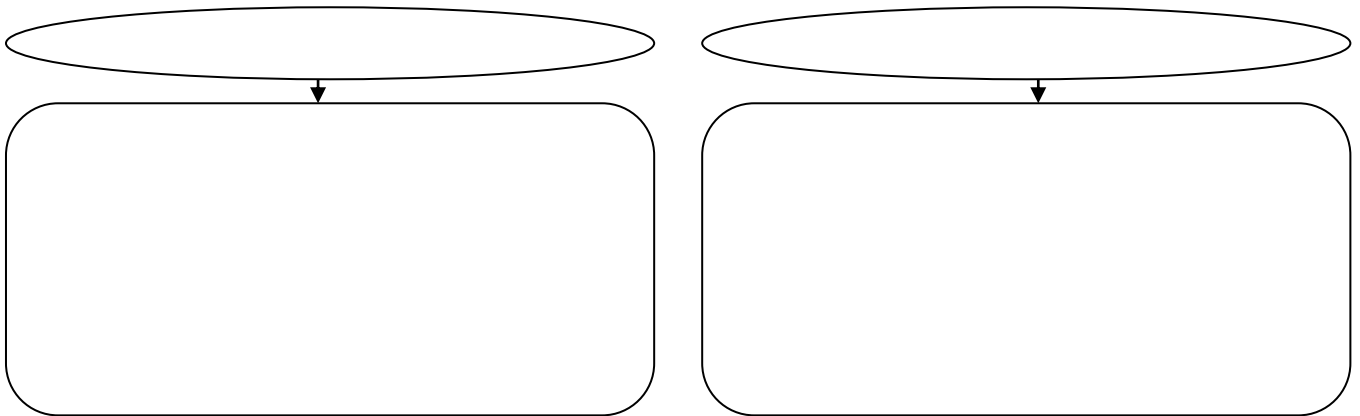
4. Текущее, или оперативное, планирование \_\_\_\_\_

6. Составьте тест и укажите правильный ответ \_\_\_\_\_

### 6. Функция менеджмента – организация

**Организация** - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Имеется два основных аспекта организационного процесса:



Делегирование - \_\_\_\_\_

Цели делегирования:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Делегирование базируется на \_\_\_\_\_

Полномочия \_\_\_\_\_

Как Вы понимаете военную поговорку "*Честь отдается мундиру, а не человеку*" применительно к делегированию? \_\_\_\_\_

Для руководителя

Для подчиненных

### Преимущества делегирования:


**Чем обусловлено нежелание руководителей делегировать полномочия?**

---

---

**Подчинённые уклоняются от принятия полномочий вследствие:**

---

---

---

---

Ответственность означает

---

---

Если **Полномочия > Ответственности**

---

---

Если **Ответственность > Полномочий**

---

---

### **6. Мотивация и потребности**

**Мотивация** - это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

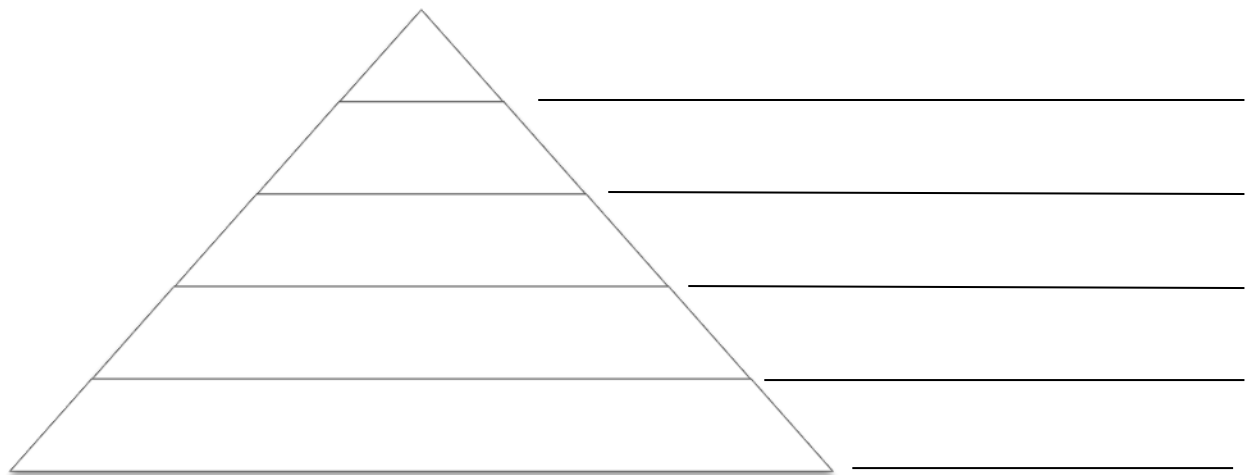
**Стимулирование** - целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его активность.

**Стимулы** - внешние обстоятельства, воздействующие на поведение человека и «включающие» мотивы (stimulus (лат.) - заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных).

**Мотивы** — обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности.

**Цель стимулирования** \_\_\_\_\_





**Применение  
Маслоу** \_\_\_\_\_

**теории**

**Методы удовлетворения потребностей высших уровней  
Социальные потребности**

- Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
- Создавайте на рабочих местах дух единой команды
- Проводите с подчиненными периодические совещания
- Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
- Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок

**Потребности в уважении**

- Предлагайте подчиненным более содержательную работу
- Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
- Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты
- Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений
- Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия
- Продвигайте подчиненных по служебной лестнице
- Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

**Потребности в самовыражении**

- Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
- Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
- Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

**Двухфакторная теория Герцберга**

Герцберг показал, что на деятельность людей оказывает влияние 2 группы факторов, названные им гигиеническими и мотивирующими.

Группа факторов	Факторы	Влияние на деятельность людей
Гигиенические (связанные с условиями работы)	заработок, условия труда, отношения с другими работниками, деятельность администрации	Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда
Мотивирующие (связанные с содержанием работы, с оценкой результатов руководством)	ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность	Мотивируют к повышению производительности, эффективности, качества труда

Гигиенические факторы не мотивируют работников, а всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой.

### **Применение теории Герцберга**

#### **Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда**

В ней по-своему представлены высшие уровни потребностей Маслоу, но уже без иерархичности. Дэвид Мак-Клелланд считал, что людям присущи три потребности: **власти, успеха и причастности**.

Потребность **власти** выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

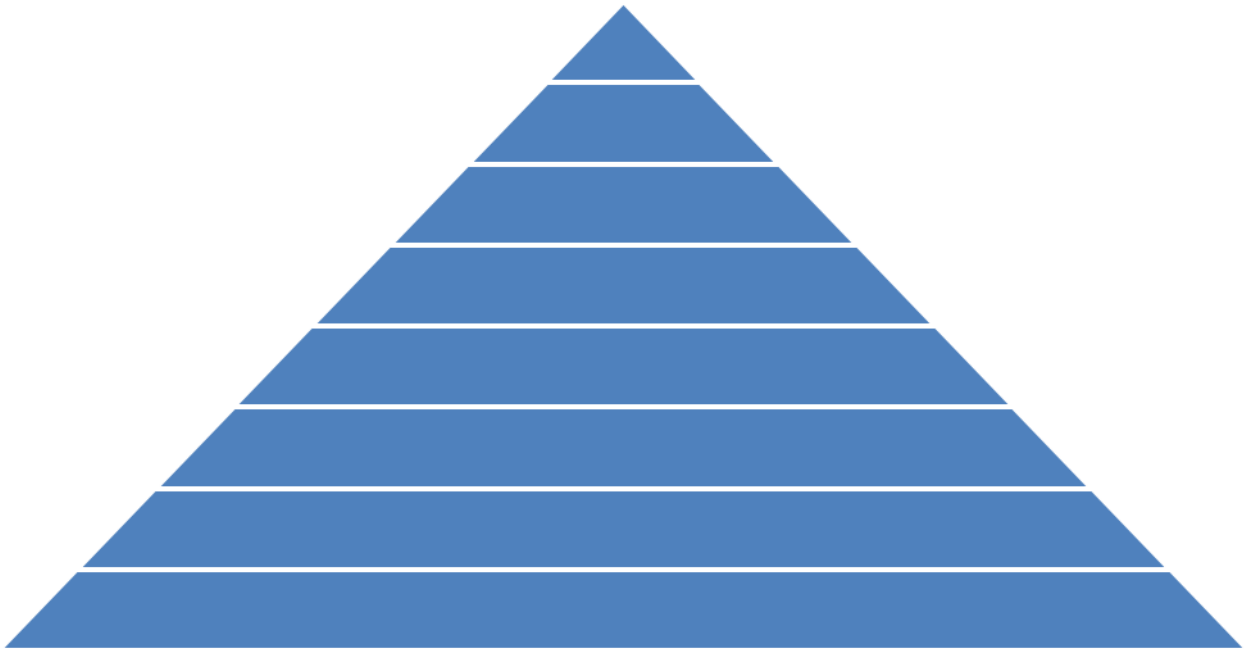
Потребность **успеха** также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Мотивация на основании потребности в **причастности** по Мак-Клелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

**Как будет выглядеть система потребностей Маслоу если к ней добавить потребности по Мак-Клелланду?**





## **Применение теории Мак-Клелланда**

---

### **Теория ожиданий Врума**

Виктор Врум полагал, что человек надеется на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда — результатов (**З-Р**) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

*Например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%.*

Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (**Р-В**) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

*Например, при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии.*

В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

*Например, если коммивояжер будет уверен, что 10 дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала.*

Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

**Валентность** - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

*Например, за выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг.*

Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

**Мотивация = З-Р х Р-В х Валентность.**

**Применение теории ожиданий Врума**

---

---

### **Теория справедливости Адамса**

Теория справедливости Стейси Адамса постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

**Применение теории Адамса**

---

### **Теория Портера-Лоулера**

Теория Лаймана Портера и Эдварда Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

В соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

**Применение теории Портера-Лоулера \_\_\_\_\_**

### **7. Контроль и координация**

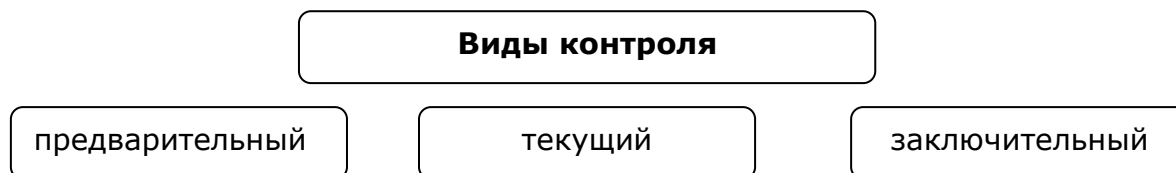
**Контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей, включающий:**

1. выработку стандартов и критериев;
2. измерение достигнутых результатов и их сопоставление с установленными стандартами;
3. принятие необходимых корректирующих действий, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля.

Контроль - это процесс, при помощи которого руководство организации определяет правильны ли его решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Он необходим для обнаружения и разрешения проблем раньше, чем они станут слишком серьезными.



---

Приведите примеры предварительного, текущего и заключительного контроля


Этапы процесса контроля:

Приведите пример процесса контроля работы цеха по производству оконных блоков

---

---

### **Рекомендации по проведению контроля**

1. Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками.

---

---

2. Избегайте чрезмерного контроля.

---

---

3. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.

---

---

4. Вознаграждайте за достижение стандарта

---

---

### **Поведенческие аспекты контроля**

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

#### **Нарочитая видимость контроля**

Идея, лежащая в основе желания сделать процесс контроля наглядным и видимым, состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предотвратить их. Менеджеры надеются, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т.п.

Например, каждого банковского служащего, осуществляющего какие-либо сделки, совершенно недвусмысленно предупреждают, что каждый доллар банка должен проходить по счетам каждый день. Денежные расчеты часто

проверяются и перепроверяются старшими служащими, как об этом и говорилось в предупреждении. Аналогично, никто не делает секрета из регулярных проверок качества изделий на заводах. Те сотрудники фирм, которые обладают правом выдавать кредиты или подписывать чеки, твердо знают, что вся финансовая отчетность будет тщательно проверена независимыми аудиторами.

### **Поведение, ориентированное на контроль**

Это тенденция сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегать той, где подобных измерений не проводится.

Подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке.

Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом этого эффекта, иначе она будет направлять сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации.

### **Получение непригодной информации**

Контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию.

Например, менеджеры могут стараться устанавливать заниженные цели, увеличивая вероятность реального их достижения и получения вознаграждения в период подведения итогов.

### **Координация**

В управлении **координация** - упорядочение и согласование работы различных элементов системы в процессе их совместной деятельности, центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь и т.д. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а также действий руководителей

### **Практическая работа № 2.**

#### **Составление миссии организации. Разработка способов мотивации сотрудников. Составление плана проведения контроля.**

Название организации \_\_\_\_\_

Вид деятельности \_\_\_\_\_

Миссия \_\_\_\_\_

Цели \_\_\_\_\_

Разработайте систему мотивации сотрудников \_\_\_\_\_  
 Составьте план проведения контроля \_\_\_\_\_  
 Предварительный \_\_\_\_\_

Текущий \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Заключительный \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### 8. Система методов управления. Самоменеджмент

**Методы управления** - способы, приемы воздействия субъекта на объект управления (не исключая обратного воздействия объекта на субъект), руководителя на коллектив и коллектива на руководителя.

Для того, чтобы достичь поставленной цели необходимо воздействовать на членов управляемого коллектива с помощью рычагов и стимулов.

**Рычаг (стимул)** управляющего воздействия - это средство, применение которого позволяет выполнить поставленную задачу.

*например, чтобы повысить производительность труда на производственном участке, нужно внедрить современное оборудование, создать благоприятные условия труда - это **метод**, т.е. прием, способствующий достижению высокой производительности труда. Но добиться этого можно только с помощью морального и материального стимулирования труда рабочих - в данном случае это **рычаги**, позволяющие осуществить намеченную цель.*

Методы управления		
Экономические	Административно-правовые	Социально-психологические (воспитательные)
<p>Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов</p> <p>В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера</p>	<p>Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.</p> <p>Способы административно-правового воздействия:</p> <p><u>1. организационное воздействие</u></p> <p>основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К</p>	<p>Направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся:</p>

<p>целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.</p> <p>Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет и материальное</p> <p>Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда.</p> <p>Основными инструментами хозяйственного расчета являются: самостоятельность подразделения, самоокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).</p> <p>Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот.</p>	<p>ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка.</p> <p><u>2. распорядительное воздействие</u></p> <p>К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.</p> <p><u>3. дисциплинарная ответственность и взыскания</u></p> <p>За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: <i>замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.</i></p> <p><u>3. материальная ответственность и взыскания</u></p> <p>Материально-ответственные лица (кассир, зав. складом и т.п.) несут материальную ответственность за вверенные им средства и имущество.</p> <p><u>4. административная ответственность и взыскания.</u></p> <p>Например, за несвоевременную сдачу отчетности гл.бухгалтер</p>	<p>внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.</p> <p>Подражание способ воздействия путем личного примера руководителя, образцы поведения которого являются примером для других.</p> <p>Вовлечение является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).</p> <p>Осуждение является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные.</p> <p>Требование имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом.</p> <p>Запрещение обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).</p>
---	---	---

	может нести административную ответственность (штраф)	
--	--	--

Самоменеджмент

---

Цель самоменеджмента \_\_\_\_\_

**Опишите каждый из пунктов личного плана руководителя:**

1. планирование своей работы по управлению

---

2. планирование своего рабочего времени

---

3. планирование работы по самосовершенствованию

---

4. планирование качества своей жизни

---

**Ортобиоз**

---

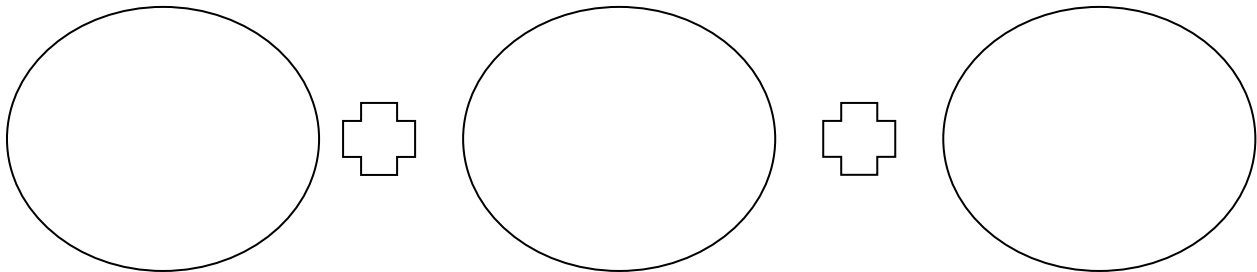
Условия ортобиоза (восемь заповедей правильного образа жизни)

---

**Формула выживаемости профессора В. М. Шепеля**

---

**Слагаемые разумного образа жизни:**



**9. Коммуникативность и управленческое общение**

**Информация** - это особый вид знаний. Это знание, которое представляет полезность для лиц, принимающих решения.

Информация - это структурированные данные, собранные для решения определенной задачи согласно выставленной цели, и потому имеющие значимость. Руководители получают множество сведений, которые могли бы быть классифицированы как информация, не являясь таковой, так как она не имеет значения для решения определенной задачи.

Требования, предъявляемые к информации: информация должна быть

---

**Роль коммуникаций в менеджменте. Виды коммуникаций**

---



Любое общение, в том числе и деловое — это прежде всего **коммуникация**, т.е. обмен информацией, значимой для участников общения. Само понятие «коммуникация» (от лат. communicatio — сообщение, связь, путь сообщения) обозначает смысловой аспект социального взаимодействия.

**Коммуникация** - это процесс передачи информации кому-либо. Такая передача может осуществляться в явной форме (посредством языка или графических иллюстраций) или неявно, например, в невербальной форме (жесты, выражение лица и т. д.).

К средствам коммуникации относятся: \_\_\_\_\_

### Коммуникационные процессы в организациях

между организацией и ее средой	между уровнями управления и подразделениями	неформальные коммуникации

**Коммуникационный процесс** - это обмен информацией между отдельными людьми или группой лиц. Основная цель коммуникационного процесса - это обеспечение понимания посланного сообщения.

В процессе обмена информацией есть четыре основных обязательных элемента:

- отправитель, лицо, собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение, сама информация, представленная в той или иной форме;
- канал, или средства передачи информации;
- получатель, или лицо, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.

Приведите пример коммуникационного процесса и его элементов

Отправитель \_\_\_\_\_

Информация \_\_\_\_\_

Канал передачи \_\_\_\_\_

Получатель \_\_\_\_\_

Какую роль в коммуникациях играет обратная связь? \_\_\_\_\_

**Трансакт** - это любое словесное или бессловесное общение как минимум двух людей. Он может сопровождаться словами, взглядами, пожатием рук и т.д.

### **Барьеры коммуникаций**

1. барьеры восприятия;
  2. семантические барьеры;
  3. невербальные барьеры;
  4. барьеры, возникающие при плохом слушании;
  5. барьеры, возникающие при некачественной обратной связи.
- 
- 
- 
- 

### **Психологические приемы достижения расположенности подчиненных (аттракция)**

**Аттракция** - это психологическое понятие, смысл которого в "притяжении" одного человека к другому. Аттракция включает в себя привлечение и удержание внимания, и определенный интерес, и расположение, и уважение партнера.

### **СРЕДСТВА ДОСТИЖЕНИЯ АТТРАКЦИИ**

#### **Улыбка**

Улыбнитесь не просто сами по себе, а именно человеку, собеседнику. Хорошая улыбка творит чудеса. Все мы слышали про улыбки в миллион долларов и про людей, которые сделали себе карьеру именно благодаря прекрасной улыбке.

#### **Секрет улыбки**

Состоит в следующем: действия более выразительны, чем слова, и верят больше именно первым. Улыбка - это действие, означающее: "Я к вам хорошо отношусь. Вы мне нравитесь, мне хорошо с вами, я рад(а) вам". Все это очень приятно сознавать, и поэтому улыбка является завуалированным комплиментом. Дружеское расположение рождает ответное расположение.

Врачи знают о так называемом "лейкоцитозе улыбки": когда человек улыбается, состав его крови улучшается. Улыбка - это синоним хорошего настроения. Люди тянутся к тем, у кого хорошее настроение, ибо надеются, что оно передастся и им.

Во многих странах служащие обязаны улыбнуться посетителю; тот, кто с этим встречался, подтвердит, что это очень облегчает решение вопросов. Нередко в офисах висят таблички, обращенные и к клиентам: "Улыбайтесь!" Людей некоторых профессий специально учат улыбаться: дикторов телевидения, актеров, политических деятелей, дипломатов. Теперь эту науку постигают и деловые люди. Оказавшись, например, в США, вы будете приятно поражены тем, что, разговаривая с вами, партнеры обязательно вам

улыбаются, причем улыбкой широкой, дружелюбной, вызывающей расположение.

### **Имя как средство аттракции**

Известно, что человеку приятно слышать свое имя и отчество. Когда мы хотим убедить кого-то, то непроизвольно и довольно часто упоминаем его имя.

Произносить имя следует не скороговоркой, а с чувством и в том же темпе, в каком идет разговор.

Уважительно произносимое имя - важный шаг в достижении аттракции. Из истории известно, что многие выдающиеся люди помнили огромное количество имен. То, что запомнил имя (особенно после давнишнего и непродолжительного разговора), - это своеобразный комплимент. Лев Толстой, например, долгие годы помнил имена и отчества множества посетителей - всех тех, кто хоть раз навещал его в Ясной Поляне. Цезарь знал имя каждого из тысяч своих легионеров. Не случайно эти люди обладали огромной притягательной силой.

### **Визуальный контакт и аттракция**

Взгляд является исключительно важным для аттракции. Глядя на говорящего, слушатель, во-первых, проявляет заинтересованность, а во-вторых, сосредоточивает внимание на говорящем, что способствует взаимопониманию.

Оптимальная продолжительность взгляда не превышает 10 секунд. Более длительный взгляд может быть воспринят как вызов или смутить. Особенно это касается людей неуверенных или стеснительных (а их около 40%).

Встреча взглядами обычно длится несколько секунд - этого вполне достаточно для взаимопонимания.

Исключение составляет обсуждение неприятных вопросов: здесь воздержание от визуального контакта является выражением вежливости и понимания эмоционального состояния собеседника. И наоборот, настойчивый взгляд в этом случае воспринимается как вмешательство в переживания человека.

Женщины более склонны к визуальному контакту, нежели мужчины. По-видимому, это проявление большего внимания их к самому процессу общения и к деталям - к тому, что мужчины считают мелочами, недостойными внимания. Мужской рационализм в данном случае является помехой общению.

Замечено, что более смотрят на тех, кем восхищаются или с кем имеют близкие, доверительные отношения.

По взглядам можно судить, в какой стадии находится беседа. Когда говорящий то смотрит в глаза собеседнику, то отводит взгляд, это означает, что мысль его еще не завершена.

Когда говорящий остановил свою речь и прямо посмотрел в глаза слушателя, это значит, что он закончил, теперь очередь за собеседником.

### **Оратор и слушатели**

Во время выступления, особенно перед сравнительно небольшой аудиторией, оратор должен стараться посмотреть на каждого слушателя. Тем самым адресуя речь каждому из них. Восприятие оратора аудиторией от этого значительно выигрывает. К визуальному контакту мы еще вернемся.

### **Внешний вид**

"Встречают по одежке" - этой поговоркой сказано все. Добавим только, что первое впечатление, как мы видели, сказывается на всем последующем восприятии.

### **Слушая, кивайте**

Замечено, что рассказывающий нескольким слушателям смотрит больше на того, кто кивает. Это вполне объяснимо - ведь именно от него он получает поддержку: я вас понимаю или, еще лучше, согласен с вами.

Используйте этот прием. Кивайте, когда слушаете. Поскольку кивок означает понимание, то кивайте в тот момент, когда естественно сказать "понимаю" или "согласен". Это очень сильный прием, чтобы расположить к себе собеседника.

Замечено, что при разговоре с несколькими равными по статусу лицами говорящий обращается чаще к тому, кто кивает. Тем самым у остальных создается впечатление, что он - самый значимый среди них. Ведь обычно, обращаясь к группе, больше внимания уделяют более значительному лицу в ней.

Таким образом, кивая, усиливаем аттракцию, а она поднимает статус слушателя.

### **Позы и жесты**

Они играют важную роль для аттракции. Наклонившийся к нам собеседник воспринимается как более внимательный слушатель. Наоборот, мы чувствуем определенное неудобство, когда собеседник откидывается назад, а тем более - сидит, развалившись.

Непринужденная поза предпочтительнее скованной, ибо соответствующее состояние передается и партнеру. Напряженность препятствует аттракции, непринужденность способствует ей.

Нескрещенные руки и ноги во время разговора вызывают положительную реакцию, так как свидетельствуют об открытости, доверии. Скрещенные же означают защиту. Руки, закинутае за голову, демонстрируют позицию превосходства. Стоящий, подбоченившись, выражает решимость: либо приступить к делу, либо не повиноваться собеседнику. Последние три позы препятствуют аттракции.

### **Отзеркаливание**

Установлено, что когда беседующие симпатизируют друг другу или пришли к общему мнению, то они невольно повторяют позы и жесты друг друга. Это как бы последний аккорд в полном соединении личностей. Позы и жесты эти обычно дружественные. Наоборот, принятие собеседниками различающихся поз является дополнительным препятствием в достижении взаимопонимания.

Поэтому желающему добиться аттракции рекомендуется зеркально отображать позы (жесты) собеседника, если они дружественные или нейтральные. Встретившись с недружественными позами (жестами), следует как-то отвлечь от них. Например, собеседник скрестил руки (сцепил пальцы, держит руки в карманах, размахивает сжатым кулаком или делает другие отрицательные жесты) - дайте ему документ, который иллюстрирует ваши слова. Это отвлечет его от отрицательных невербальных проявлений.

### **Взаимное расположение в пространстве**

Сотрудничающие или хорошо знающие друг друга люди предпочитают располагаться сбоку друг от друга. Подобное расположение ассоциируется с благорасположением беседующих и с взаимной аттракцией.

Оказывается, при прочих равных условиях конфликты чаще возникают между людьми, находящимися друг против друга. (Не случайно слово "противостояние" означает конфликт.) Поэтому для разговора лучше садиться рядом или под углом друг к другу.

В зависимости от пола предпочтения таковы: женщины чаще предпочитают разговаривать, находясь сбоку, мужчины - напротив друг друга. Исключение составляют случаи соперничества.

### **Положение "на виду у всех"**

На величину аттракции оказывают влияние даже особенности расположения партнеров по общению. Если человек больше времени находится на виду у окружающих, то симпатия, как правило, к нему повышается. Эксперименты показали, что в многоэтажных домах большей популярностью пользуются жильцы квартир, расположенных вблизи почтовых ящиков, дверей лифтов и подъездов, то есть мест, через которые проходит большое количество людей. Правда, выяснилось, что в подобных случаях у отдельных людей может возникать и чувство враждебности по отношению к тому, кто "мозолит глаза". Однако в целом рост симпатии идет гораздо более быстрыми темпами, чем рост враждебности. Поэтому тем, кто считает себя "пренебрегаемым", можно посоветовать почаще находиться "на людях". Такое поведение, кстати, будет и своеобразным тренингом по избавлению от застенчивости.

### **Межличностное расстояние**

Испытывающие аттракцию садятся поближе к собеседнику, испытывающие противоположное состояние - подальше. Однако слишком близкое расположение (до 0,5 м) воспринимается как интимное; расстояние от 0,5 до 1,2 м - для дружеского разговора; "социальное" расстояние (1,2-3,7 м) - для деловых отношений; "публичное" расстояние (более 3,7 м) - для того чтобы обменяться несколькими словами или вообще не контактировать.

Обычно человек интуитивно располагается на соответствующем расстоянии. Тем не менее некоторая корректировка его с учетом вышесказанного позволит использовать и этот ресурс: ведь нужно думать не только о своем удобстве, но и о комфорте партнера и об условиях, способствующих постоянному усилению аттракции.

Женщинам более комфортно несколько более близкое расположение собеседников, чем мужчинам. Люди пожилые и дети также предпочитают держаться поближе, нежели люди средних лет, молодежь, подростки.

Собеседникам равного статуса удобнее находиться ближе друг к другу, чем тогда, когда они общаются с лицом более высокого положения. У разных народов, в разных культурах подобные дистанции варьируются, однако общие закономерности именно таковы. Корректировки имеют следующую тенденцию: южные, более темпераментные люди предпочитают несколько меньшую дистанцию общения; северные - большую.

Понятия "держать дистанцию", "держать на расстоянии" хорошо известны в служебных отношениях. Они служат защитой от манипулирования (например, начальником со стороны подчиненных, желающих сыграть на неформальных отношениях).

В боксе "держать дистанцию" означает выбрать именно то расстояние "общения" посредством нанесения ударов, которое позволяет кулаками "сказать больше", нежели получить "ответов".

### **Дистанция между ораторами и аудиторией**

Наибольшее удаление от ближайших слушателей 3-4 метра естественно при выступлении на собрании, совещании с большим числом участников. Большее расстояние затрудняет контакт, меньшее - свидетельствует о желании такого контакта, но некоторыми слушателями воспринимается как некое давление с целью навязать мнение оратора. Все это необходимо учитывать выступающему, желающему достичь аттракции.

### **Внешний вид**

Первое впечатление обычно влияет на все последующее восприятие, и именно внешний вид - первая информация, которую получают люди друг о друге при встрече. О том, как различные элементы внешнего вида действуют на восприятие человека окружающими, говорилось ранее.

### **Пунктуальность**

"Точность - вежливость королей и долг остальных людей" - этот приписываемый Людовику XIV афоризм как нельзя лучше раскрывает роль пунктуальности. Не ничего хуже, чем опоздать к началу встречи. Еще великий Шекспир сказал: "Лучше прийти на 2 часа раньше, чем опоздать хотя бы на 2 минуты". Справедливость этого легко понять, если речь идет об опоздании на поезд. Но отношения между людьми не менее важны, чем сорвавшаяся поездка.

Опоздание - прямая помеха аттракции. Наоборот, пунктуальный человек вызывает аттракцию.

У пунктуальности есть свои секреты. Прежде всего в силу определенной неточности хода наших часов разница в показаниях договорившихся встретиться людей может достигнуть 3-4 минут (у одного - немного спешат, у другого - слегка отстают). Придя точно по своим часам, по мнению другого можешь оказаться опоздавшим. Поэтому для пунктуальности следует: 1)

ежедневно сверять часы с сигналами точного времени; 2) приходиться на встречу за 5 минут до назначенного времени.

Приход раньше другого (и соответственно некоторое ожидание) - это проявление уважения к партнеру. Младший не должен заставлять ждать старшего, то есть ему нужно обязательно прийти раньше. То же самое - мужчина при встрече с женщиной.

Для приема по записи у крупного руководителя принято появляться в его приемной не позднее чем за 10 минут с учетом возможной разницы в показаниях часов и необходимости привести себя в порядок, для чего, возможно, потребуется посетить туалет (приводить себя в порядок при секретаре и других лицах не принято). Освободившийся руководитель имеет право пригласить следующего раньше на 5 минут.

### **Не беритесь советовать...**

... пока вас об этом не попросят. Не зря по поводу советов есть множество шуток типа: "Легче дать 100 советов, чем выполнить один из них"; "К этим бы советам, еще совет, как их выполнить"; "Кто умеет делать, тот делает, а кто не умеет - тот учит". Бесспорным является только совет: не давать никаких советов.

Такое отношение объясняется тем, что совет есть психологическая пристройка сверху. Но пристройка сверху - это конфликтоген, а он разрушает доброжелательность общения и, следовательно, препятствует аттракции.

В тех случаях, когда у вас действительно просят совета, нужно быть крайне осмотрительным, ибо плохой совет может навсегда испортить отношения. Однако нередко люди спрашивают совета только для того, чтобы утвердиться в уже принятом решении. Поэтому прежде, чем советовать, необходимо лучше разобраться в ситуации, для чего целесообразно применить приемы рефлексивного слушания.

### **Не перебивайте собеседника**

Большинство из нас грешит этим недостатком. Мужчины перебивают чаще, чем женщины. Руководители привыкли перебивать - и не только подчиненных, но и в быту. Это не способствует аттракции.

Наоборот, внимательно слушая, мы отдаем приоритет мыслям говорящего перед своими (скрытый комплимент). Перебивая же, мы как бы говорим: "Послушай лучше меня, мои мысли ценнее твоих. А все, что ты хочешь сказать, я и так знаю".

Если перебить все же пришлось, то помогите затем восстановить ход мыслей собеседника, прерванный вами. Иначе аттракции не добиться.

### **Задавайте вопросы**

Тактичные вопросы возбуждают мысль слушателя, а ленивых заставляют прислушиваться к говорящему - неудобно беспомощно таращить глаза, когда обращаются с вопросом. Другой способ: "Возможно, вы думаете, а почему я ничего не сказал о... Отвечаю..."

### **Готовьте вопросы**

Намечая вопросы, следует учесть два обстоятельства: 1) необходимо иметь искренний интерес к тому, что скажет собеседник (не следует задавать вопросы, если не хотите услышать ответ); 2) сохранить "двойную перспективу" - принимать во внимание не только то, что вы сами хотите услышать, но и то, что хочет сказать или выразить партнер.

Не стоит "без разогрева" задавать собеседнику слишком открытый вопрос, на который ему скорее всего будет лень отвечать: "Расскажи мне о себе...", "Как прошел день?" и т. д. В эту же категорию входят слишком сложные вопросы, которыми может грешить неопытный психолог, например: "Какие процессы идут в вашем подсознании?"

Еще одна ошибка - "отказываться" до того, как вопрос задан: "Вы можете и не отвечать мне, но расскажите, пожалуйста, о..." И, конечно, надо знать, что конкретно вам хочется спросить у собеседника.

За рубежом функционируют группы социально-психологического тренинга для женщин, которые обучаются искусству вести разговор с "интересными людьми" во время вечеринок и приемов. Существует ряд ненавязчивых вопросов, позволяющих поддерживать и стимулировать такую беседу: "Если бы вы могли выбрать другую профессию, то какую бы предпочли?", "Если бы вы имели возможность поехать сейчас на отдых, то какое бы место выбрали?" и т.д. Поскольку цель в начале знакомства - заинтересовать собеседника, втянуть его в разговор, то подобные вопросы позволят это сделать.

После выбора такого человека рекомендуется улыбнуться и установить с ним визуальный контакт. Разговор лучше начать с закрытых вопросов, если их немного. И не забывайте о "двойной перспективе". Начинать лучше с общих тем, постепенно переходя на более личный уровень.

### **"Читайте между строк"**

Речь идет о "чтении" устной речи. Так, фраза: "Бизнес есть бизнес" - может служить оправданием грабежа и предательства. Если на деловых переговорах ваш партнер использует словосочетание: "Мне пришло в голову...", это скорее всего означает, что он считает себя умнее вас (ему пришло в голову, а вам нет).

Понятно, что употребление подобных выражений не способствует аттракции.

### **Шутка**

Ее значение для достижения аттракции невозможно переоценить. Удачная шутка улучшает настроение собеседников, пошутивший вызывает расположение к себе.

Неоднократно доводилось быть свидетелем ситуации, когда загнанный в угол претензиями начальства подчиненный уместной шуткой менял настрой руководителя снова на милость.

### **Как шутка довела до гинеколога**

Жена жалуется мужу, что не может взять талон на прием к гинекологу - туда нужно являться лично с утра, а у нее никак не получается. Муж берется ей помочь. Звонит в женскую консультацию:



- Доброе утро. Могу я отложить у вас талончик к гинекологу? Мой адрес такой-то. (Регистратор, смеется):

- Конечно, видно у вас случай подходящий...

- Да, случай самый непростой. Наша фамилия (называет). А можно, чтобы вместо меня пришла жена?

- Можно, в виде исключения...

Предостережение: если человек обладает чувством юмора, то пошутить ему нетрудно, нужно только помнить, чтобы шутка не обидела никого из присутствующих, иначе она даст обратный результат.

### **Средства пантомимики**

Жесты оживляют речь и делают ее более выразительной. Телодвижения могут способствовать и привлечению внимания. Резкое движение руки, выразительный наклон головы, шаг вперед, движения плеч, несомненно, вызывают непроизвольное внимание собеседников.

### **Психологические паузы**

Их назначение - раскрытие движения мысли и чувства. Пауза акцентирует внимание на том, что говорится в данный момент. Обычно пауза указывает на нарастание психологического напряжения и потому часто встречается в тех местах речи, где описывается резкая смена событий, где есть антитеза, контраст, неожиданность. Например, во фразе: "Геологи искали воду, а нашли... золото" - психологическая пауза отражает противопоставление "вода - золото". То есть нечто обычное противопоставляется необычному или важному. В предложении: "Он долго работал над изобретением и наконец изобрел... велосипед" - психологическая пауза подготавливает неожиданную развязку.

Психологическая пауза связана с подтекстом речи, она свидетельствует о том, что за фразой - жизнь. Сущность психологической паузы становится яснее, если сравнить ее с паузой логической. "Вот в чем она заключается: в то время как логическая пауза помогает выяснить смысл, психологическая пауза дает жизнь этой мысли, стараясь передать подтекст. Если без логической паузы речь безграмотна, то без психологической она безжизненна... Логическая пауза служит уму, психологическая - чувству" (К. С. Станиславский).

Психологическую паузу нельзя чрезмерно затягивать, иначе может исчезнуть то содержание, которое она призвана нести, и пауза превратится в остановку, тем более неоправданную, что психологическая пауза редко совпадает с концом высказывания. Длительность психологических пауз определяется интуицией говорящего, чувством контакта с собеседниками.

### **Особенности общения с молодежью**

Чтобы добиться аттракции в разговоре с молодыми людьми, говорящий, особенно человек старшего возраста, должен более всего избегать менторского, поучительного тона, не "напирать" на свой житейский опыт, памятуя высказывания кого-то из великих: "Опыт - это ум глупцов". Ведь молодые считают, что у них все будет не так, как "у предков". Молодежь

любит посмеяться. Чтобы ей развеселиться нужно совсем немного. О том, что юмор прокладывает дорогу аттракции, мы уже говорили. Но нужно быть готовым к репликам, которые не всегда отличаются корректностью. Вы наберете дополнительные очки, и остроумно их парируете.

Очень важно показать знания молодежного жаргона и проблем.

### 10. Деловое общение

**Деловое общение** — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

О любом методе переговоров можно достаточно верно судить с помощью трех критериев: он должен привести к разумному соглашению, если таковое вообще возможно; он должен быть эффективен; он должен улучшить или по крайней мере не испортить отношения между сторонами.

#### Подготовка к переговорам

##### Внутренняя

---

---

---

---

### Основные правила переговорного процесса

1. Переговоры должны вести руководители делегаций. Остальные вступают в разговор только по приглашению своего лидера. Если хотят высказаться – просят разрешения у него условленным знаком.

2. Единство позиции членов делегации. За столом переговоров не место «особому мнению», каждый член делегации ( группы ) должен придерживаться единой, заранее выработанной стратегии и тактики. Очень важно соблюдение дисциплины. Члены делегации (группы) не должны во время переговоров заниматься посторонними делами, а должны внимательно следить за происходящими событиями и выступлениями.

3. Начало переговоров. Сигналом к началу переговоров служит приглашение главы делегации гостей. Дает он его после того, как члены делегаций познакомились и обменялись сувенирами.

Не следует начинать переговоры с основной их темы. Нужно с самого начала создать доброжелательную, непринужденную атмосферу, что в значительной степени поможет достижению договоренностей.

Рекомендуется, если это первая встреча, обменяться сведениями друг о друге, о рынке интересующих друг друга товаров, обсудить программу

предстоящих переговоров, выслушать пожелания партнеров, выслушать впечатление прибывших. Если это не первая встреча, то следует также поинтересоваться о переменах на фирме после предыдущей встречи, о здоровье членов семьи. Можно коснуться и политической тематики, текущих событий в спортивной и культурной жизни.

4. Курение во время переговоров. Курить во время переговоров можно только при соблюдении двух условий: когда на столах имеются пепельницы и получено разрешение присутствующих дам.

5. Напитки. Чай, кофе хозяева обязаны предлагать только в случае, если переговоры затягиваются, и требуется взбодриться. В остальном - на усмотрение хозяев. При этом напитки разносят вначале гостям, начиная с руководителя, потом - своим.

6. Не отвлекаться на телефонные звонки, лучше отключить телефон. Партнер должен верить, что для нас переговоры - самое главное сейчас.

7. Допустимые мимика и жесты. Во время переговоров допустимы только знаки, понятные всем присутствующим. Иные знаки могут произвести впечатление «нечистой игры», их рекомендуется избегать.

8. Не выходить из помещения во время переговоров. Во время переговоров членам делегаций выходить нельзя. Исключения могут составлять только случаи, связанные с оказанием медицинской помощи. Если выходят с целью получить дополнительную информацию для своей команды, то это дает одностороннее преимущество в переговорах, а это уже нечестная игра. Если выходят по другим делам, то это прямое неуважение к партнерам, принижение их значимости. Информацию к переговорам можно получить, объявив перерыв, когда это может сделать и другая сторона.

9. Обязательно вести рабочие записи. Записи во время переговоров настолько прочно вошли в деловой обиход, что тот, кто не записывает, воспринимается негативно: неужели ничего полезного он от меня не услышал? Поэтому хоть какие-то записи надо делать, по крайней мере, чтобы не обидеть партнеров.

10. Не задавать вопросы, относящиеся к коммерческой тайне партнера - признак хорошего тона. Экономические показатели, с кем заключены контракты и их условия, заработная плата работников, численность персонала – все это относится к коммерческой тайне.

11. Не ссылаться на то, что нас кто-то обманул. Иначе может сработать «эффект неудачника», наш имидж пострадает: больше все-таки обманывают тех, кто позволяет себя обмануть (хотя в принципе от обмана не застрахован никто). Требование серьезных гарантий не нуждается в подобных «плаксивых» обоснованиях.

12. Увидев просчет партнера, рекомендуется сказать ему об этом: честный поступок повысит наш имидж и укрепит взаимоотношения как в ближайшей, так и в долговременной перспективе, что в итоге перевесит сиюминутную выгоду.

13. Исключить произвольные действия (поигрывание ручкой во время разговора, дерганье галстука или салфетки, постукивание и т. п.), так как они отвлекают собеседника от мысли, а могут и раздражать. Подобные действия выявляют человека, не обученного этике.

14. Во время переговоров руки членов делегации должны быть на столе. Известно, что руки являются источником информации. Когда они спрятаны, то это подсознательно воспринимается как напряжение ситуации. Спокойно лежащие руки означают спокойствие. Сцепленные пальцы означают защиту, оборону.

15. Рисование узоров в блокноте мешает слушать, ибо нельзя два дела делать одновременно с максимальной эффективностью. И говорит это о том, что человек не знает правильных приемов слушания.

16. Избегать фамильярно-снисходительных жестов. Похлопывание по плечу мало кому нравится (исключение составляют американцы, да и то не все).

### **Правила ведения телефонных переговоров**

Разговор по телефону – это разговор двух слепых, которые по голосу выстраивают у себя в голове образ собеседника.

Твой голос – главное оружие. Он должен быть уравновешенным и уверенным. Улыбайтесь даже телефонной трубке!

Телефонные переговоры имеют свои ограничения по времени, они дороги. Преимущества их состоят в экономии времени для решения конкретного вопроса, повышении оперативности. К проведению их необходимо тщательно готовиться и, прежде всего, определить цель и содержание разговора. Полезно зафиксировать круг вопросов на бумаге.

Говорить следует лаконично, так как продолжительность разговора не должна превышать 5 - 6 минут.

Возможная композиция телефонных переговоров:

- взаимное представление - 0,5 минуты;
- введение собеседника в курс дела, информация о цели звонка - до 1 минуты;
- обсуждение обстоятельств, существа дела, достижение цели разговора 2-4 минуты;
- завершение разговора, прощание - 0,5 минуты.

Начинать разговор надо с представления себя и своей организации. Если собеседник не представился сам, при необходимости вполне уместно вежливо поинтересоваться, с кем я разговариваю. Можно это сделать или в начале, или в конце беседы. Стараться не допускать отклонения собеседника от темы разговора.

### **Советы по ведению телефонных переговоров**

1. Выберите подходящее для звонка время.

Если запланированный разговор может потребовать длительного времени или определенных усилий со стороны вашего партнера, то наилучшим временем будет середина рабочего времени до обеда или после. Избегайте серьезных разговоров в начале рабочего дня, когда партнер занят решением текущих задач и в конце рабочего дня. Заранее поинтересуйтесь временем

обеденного перерыва и старайтесь не беспокоить вашего партнера в это время. При междугородних звонках заранее справьтесь о различии временных поясов. Если требуется позвонить партнеру домой, старайтесь делать это не ранее 1-2 часов после прихода его с работы. Не звоните поздно вечером и рано утром, если заранее не известны особенности режима вашего партнера. При звонке в выходные дни больше подходит время во второй половине дня.

2. После ответа номера поинтересуйтесь, правильно ли вас соединили (можно назвать номер телефона, название компании или имя, фамилию партнера), если вы конечно не узнали его по голосу, или не узнали голос других лиц, которые могут ответить по этому телефону. Если вы звоните по рекламному объявлению в котором указано конкретное имя, пригласите этого человека как указано в объявлении.

3. Представьтесь. Назовите свою компанию, должность, имя, фамилию, или, если вы еще не знакомы, просто изложите цель своего звонка, и если партнер проявит интерес, представьтесь полностью. В дальнейшем при более близком знакомстве допускается сокращенное представление, просто назовите свое имя и(или) фамилию.

4. Если в данный момент ваш партнер отсутствует, поинтересуйтесь о наиболее благоприятном времени для следующего звонка. Старайтесь не излагать тему вашего разговора посторонним лицам и уж тем более не обсуждать с ними возможность вашего сотрудничества. Но если обстоятельства потребуют, изложите цель своего звонка в максимально краткой форме.

5. Во время переговоров всегда держите под рукой ручку и блокнот для записи важной информации.

6. Право окончания разговора, предоставляйте вашему партнеру. Однако если тема разговора полностью исчерпана, и пауза затягивается, можете закончить разговор первым.

#### Методы отражения телефонной агрессии

<i>Не говорите</i>	<i>Говорите</i>
Объясните мне, что Вы хотите	
Простите, что побеспокоил	
Да, но...	
Нет проблем	
Алло!	
Алло! Алло! Что говорите?	
Недели через две-три вопрос решится...	
Я не знаю	
Я не в курсе	
Вы ошибаетесь	

#### Правила убеждения Дейла Карнеги

Двенадцать правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения.

1. Единственный способ одержать верх в споре - это уклониться от него.
2. Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.
3. Если не правы вы, признайте это быстро и решительно.
4. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.
5. Заставьте собеседника сразу же ответить вам «Да».
6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.
7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.
8. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.
9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.
10. Взывайте к самым благородным мотивам.
11. Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.
12. Бросайте вызов, задевайте за живое.

**Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая чувства обиды.**

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.
4. Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.
5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.
6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.  
*«Капля меда привлекает больше мух, чем целый галлон желчи. То же относится и к людям: если вы хотите привлечь человека на свою сторону, убедите его сначала в том, что вы его искренний друг. Вот та капля меда, которой можно привлечь его сердце, а это, чтобы вы ни говорили, и есть великий прямой путь к его разуму» (А.Линкольн)*
7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они обязательно будут стараться оправдать.
8. Прибегайте к поощрениям.
9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

**Методы обхождения или нейтрализации участников делового совещания**

При проведении совещаний нередко приходится иметь дело с одними и теми же, весьма характерными, типами участников обсуждения. Данные участники зачастую вносят дезорганизацию и неконструктивный подход к рассмотрению вопросов. Далее перечислены основные, наиболее характерные и часто встречающиеся типы участников обсуждения и рекомендуемые методы их обхождения или нейтрализации.

**Спорщик** - Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе отвергать его утверждения.

**Позитивист** - Предложить ему подведение итогов, втянуть в дискуссию.

**Всезнайка** - Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

**Словоохотливый** - Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.

**Застенчивый** - Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в силах.

**Негативист** - Признать, оценить его знания и опыт.

**Не проявляющий интереса** - Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.

**Крупная шишка** - Избегать прямой критики, применять технику «Да, но...»

**Расспрашивающий** - Адресовать его вопросы группе.

Умело построенная речь заставляет думать, вызывает нужные реакции и эмоции слушателей. Помогает этому часто не форма, а содержание речи: применение в ней сравнений, шуток, цитат, метафор.

Вместе с тем основной недостаток многих выступлений — многословие. Лишние, ненужные слова засоряют речь, мешают ее живости. Это можно отнести к использованию штампов, казенных выражений и слов-паразитов («так сказать», «это», «ну» и т.д.).

### 11. Управленческое решение

**Решение** - это выбор альтернативы.

**Управленческое решение** - \_\_\_\_\_

**Основные отличия между управленческими решениями и решениями в частной жизни.**

1. Цели

Решение в частной жизни

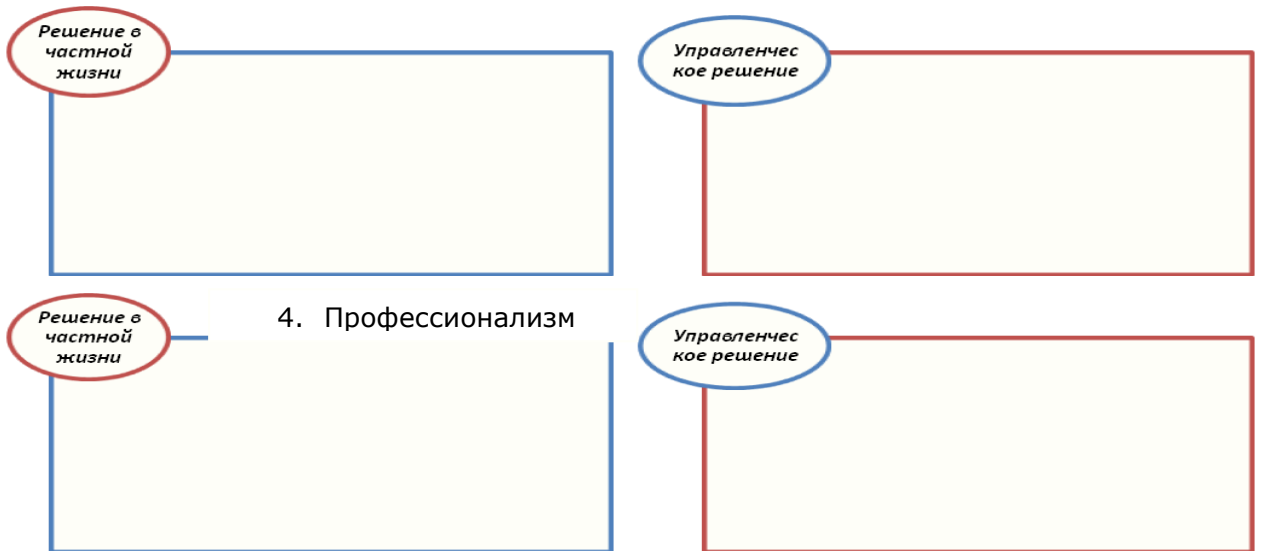
Управленческое решение

3. Последствия

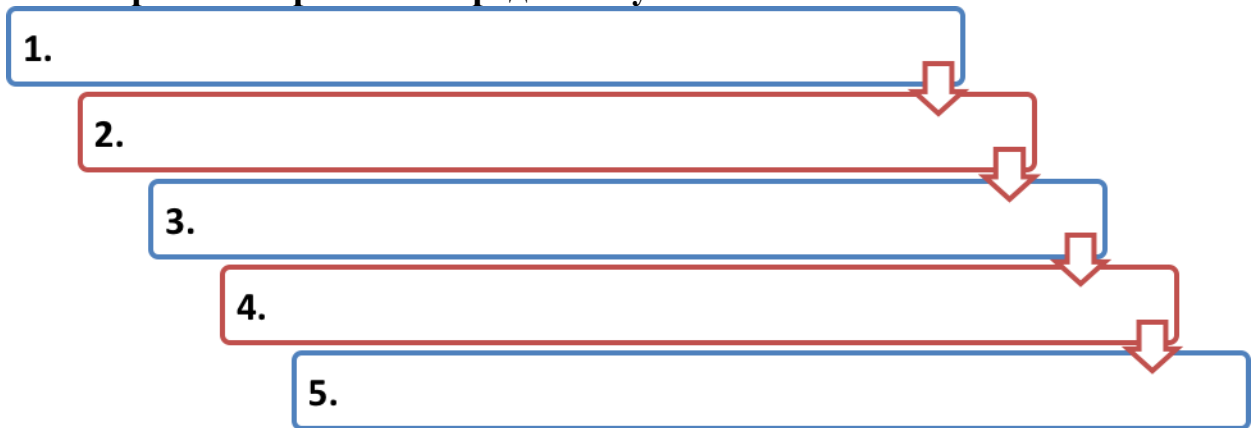
Решение в частной жизни

Управленческое решение

2. Разделение труда



**Принятию решения предшествуют несколько этапов:**



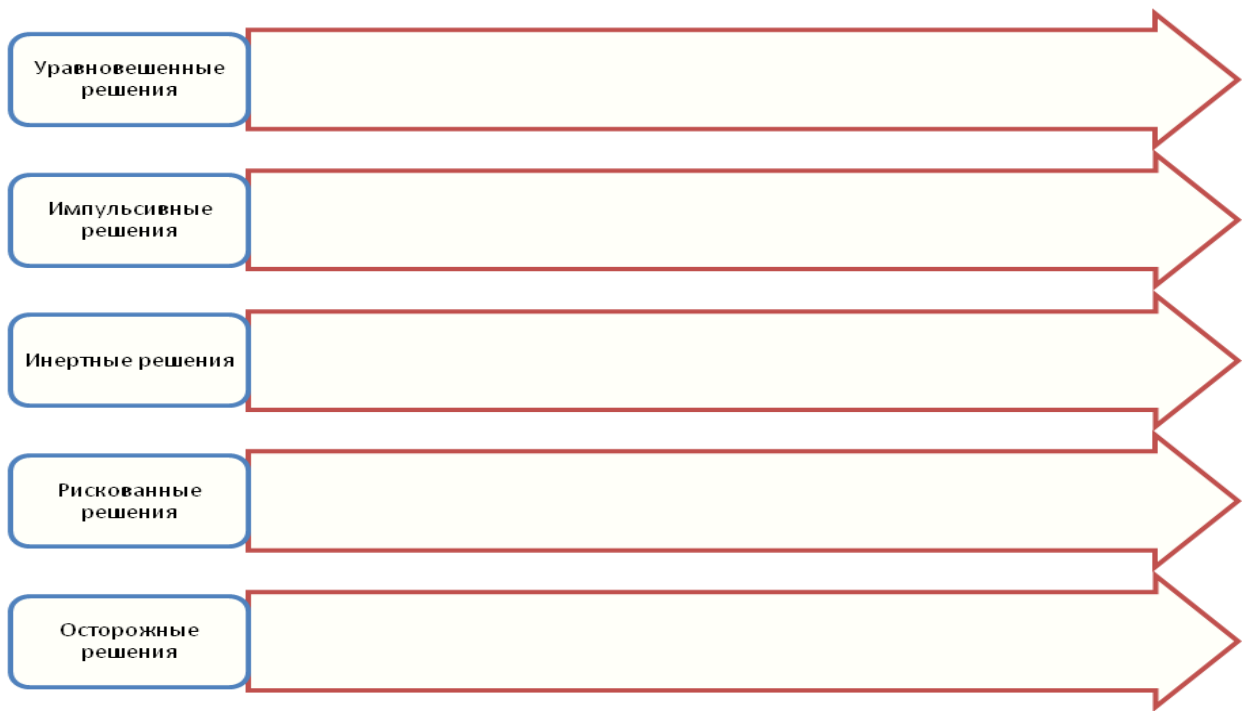
**Классификация управленческих решений**

(в зависимости от базиса, положенного в основу принятия решения)

Интуитивные решения	Решения, основанные на суждениях	Рациональные решения

(в зависимости от личностных характеристик менеджера, принимающего решение)

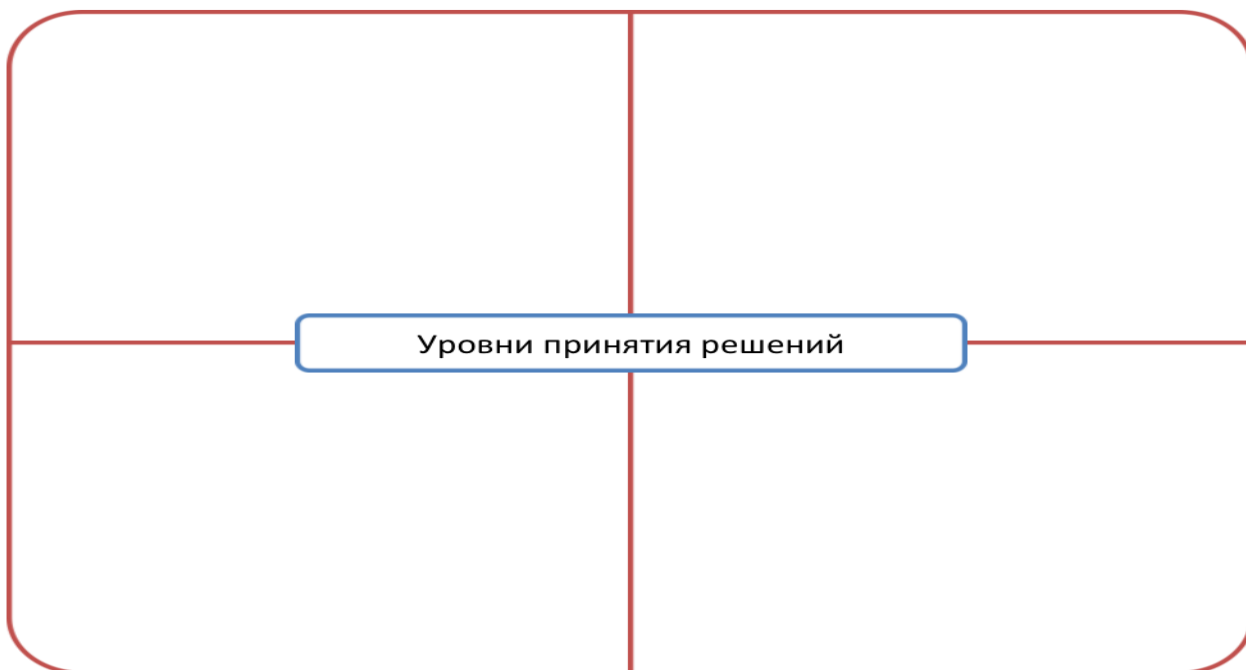




**Классификация управленческих решений**  
 (в зависимости степени предварительной формализации различают)  
**Требования, предъявляемые к решениям**

Запрограммированное	Незапрограммированное решение

Эффективным считают решение, если: \_\_\_\_\_



---

## 12. Управление конфликтами и стрессами

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

### Основные причины конфликтов

#### 1. Организационные факторы:

- ограниченность ресурсов, неправильное или несправедливое их распределение;  
(привести пример) \_\_\_\_\_
  - несогласованность или противоречивость целей;  
(привести пример) \_\_\_\_\_  
нечеткое распределение прав и обязанностей;  
(привести пример) \_\_\_\_\_  
противоречие между функциями и фактически осуществляемой деятельностью;  
(привести пример) \_\_\_\_\_  
взаимозависимость задач;  
(привести пример) \_\_\_\_\_  
неблагоприятные условия труда.  
(привести пример) \_\_\_\_\_
- 2. Личностные факторы:** \_\_\_\_\_

Виды конфликтов по его последствиям

**Типы конфликтов: (привести примеры)**

1. внутриличностный \_\_\_\_\_
2. межличностный \_\_\_\_\_
3. между личностью и группой \_\_\_\_\_
4. межгрупповой и внутриорганизационный \_\_\_\_\_

**Методы разрешения организационных конфликтов**

Всегда ли конфликт негативное явление? (обосновать ответ) \_\_\_\_\_

Какой способ является лучшим при разрешении конфликтов? (почему) \_\_\_\_\_

### Природа и причина стресса

Стресс – это \_\_\_\_\_

Насколько опасен стресс для человека? \_\_\_\_\_

Признаки и симптомы стресса \_\_\_\_\_

Причины стресса \_\_\_\_\_

### Факторы, вызывающие стресс

Организационные

Личностные

---

---

### 13. Руководство: власть и партнерство

**Влияние** - поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого.

**Лидерство** - способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

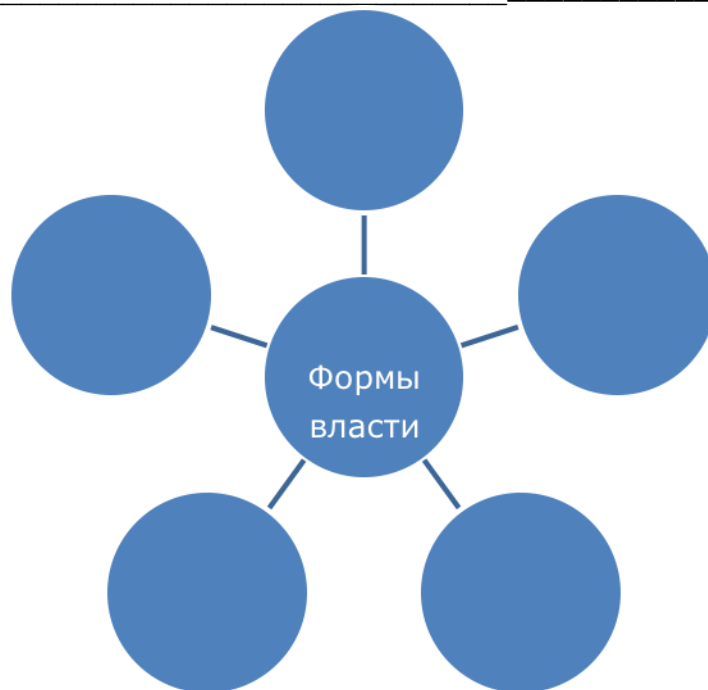
«Игроки»

Психологические типы лидеров

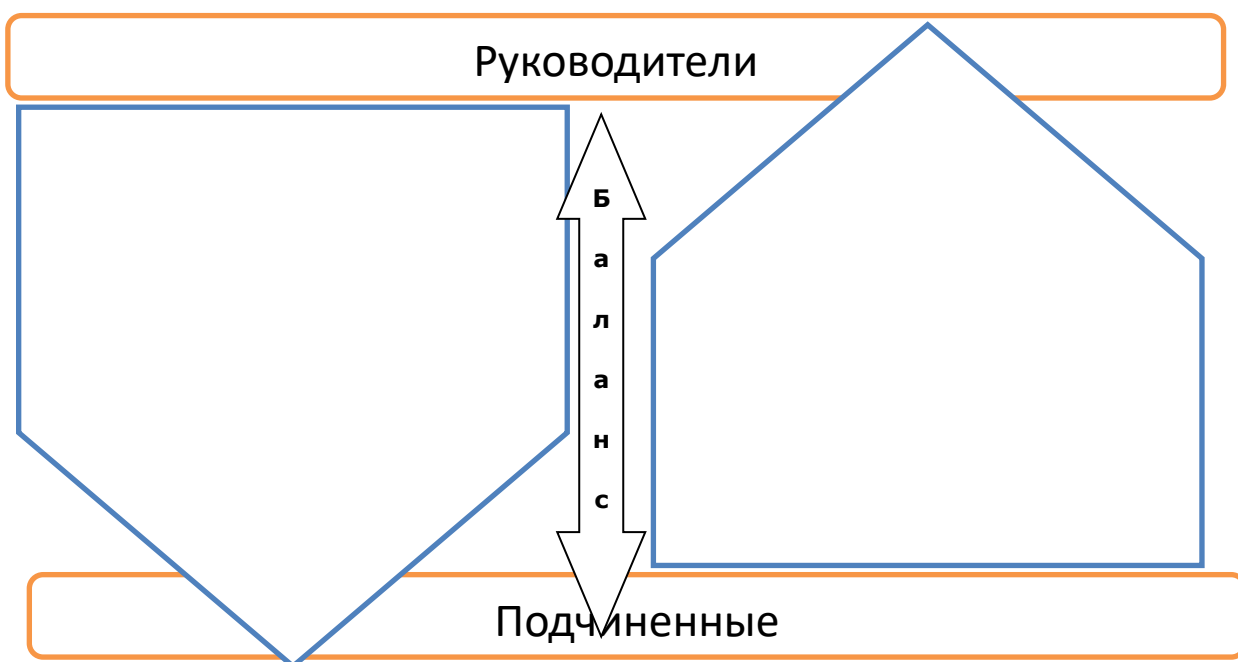
«Открытые»

--

--



1. Власть, основанная на принуждении \_\_\_\_\_
2. Власть, основанная на вознаграждении (влияние через положительное подкрепление). \_\_\_\_\_
3. Законная власть (влияние через традиции). \_\_\_\_\_
4. Харизматическая власть (власть примера). \_\_\_\_\_
5. Власть эксперта (влияние через разумную веру). \_\_\_\_\_



Власть коллег \_\_\_\_\_

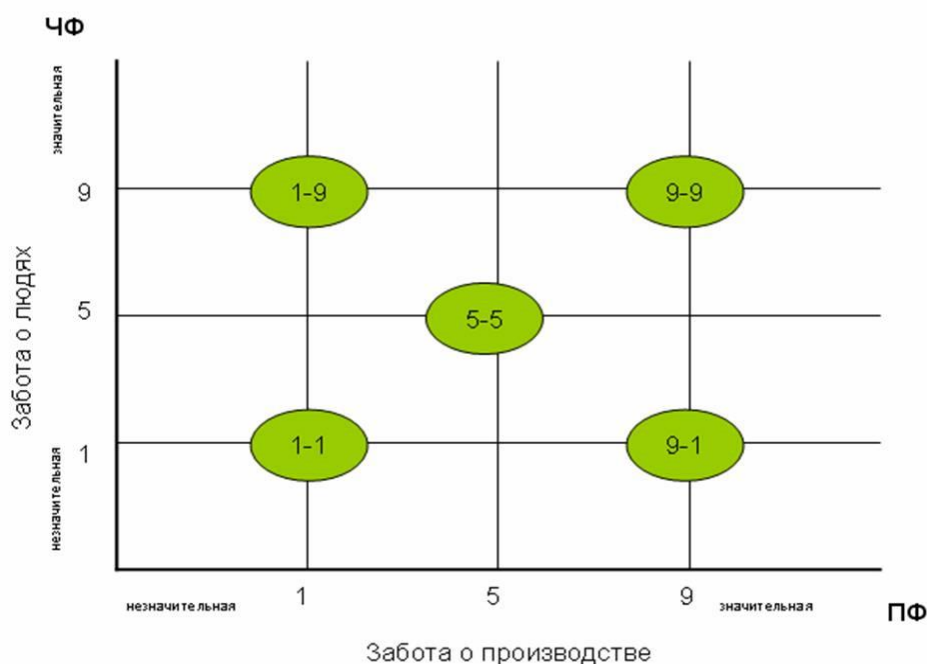
Стили руководства в управлении \_\_\_\_\_

**Стиль руководства** - обобщенный вид поведения руководителя в отношении с сотрудниками в процессе достижения поставленных целей (определение американской школы менеджмента).

**Виды стилей руководства**

Определяемые личностью руководителя	Определяемые особенностями коллектива

**Решетка менеджмента**



**Стили руководства, определяемые личностью руководителя**

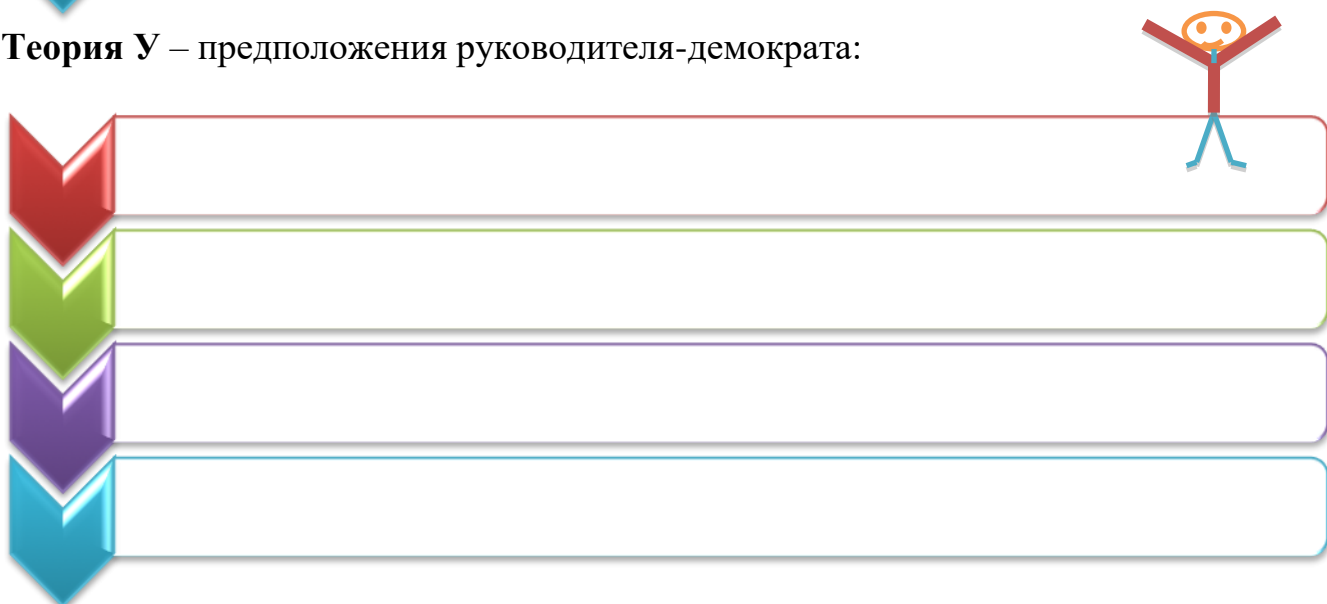
Направленность руководителя на результат	Способы мотивации	Привлечение подчиненных к управлению	Требовательность
<b>Авторитарный стиль</b>			
<b>Демократический стиль</b>			
<b>Либеральный стиль</b>			

**Теория X и теория Y Дугласа Мак Грегора**

**Теория X** – предположения руководителя-автократа, который не принимает во внимание способностей исполнителей:



**Теория Y** – предположения руководителя-демократа:



**Ситуационное лидерство** \_\_\_\_\_

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Авторы: Д.Г. Багдасарян**

**Методическое обеспечение занятий лекционного типа  
по дисциплине «Теория менеджмента»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**



## **Раздел 1. Организация как система управления**

### **Тема 1: Развитие теории и практики управления.**

Совершенно справедливым следует признать мнение патриарха американского менеджмента Питера Друкера о том, что успехи нации на 80% определяются не природными ресурсами, не экономическим базисом или технологиями и даже не талантом народа, а эффективностью управления. Поэтому одни страны прогрессируют, а другие нет.

В мировой научной литературе емкое понятие «менеджмент» определяется как:

□ процесс, с помощью которого профессиональные специалисты формируют организации и управляют ими через постановку целей, используя различные способы их достижения;

□ функции, осуществляя которые менеджеры обеспечивают получение результатов, соответствующих целям;

□ менеджеры, а также органы или аппарат управления, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала организации для достижения поставленных целей;

□ наука, имеющая свой предмет, проблемы, методы их решения. Основу этой науки составляет вся сумма накопленных за всю историю человечества знаний, концепций, теорий, моделей, принципов, касающихся природы, способов и форм управленческой деятельности;

□ искусство, мастерское применение управленческих знаний на практике. Связь между научными знаниями и искусством удачно выразил профессор Л.И.Евенко: «Менеджмент – это, конечно, самостоятельная область знаний, отдельная дисциплина, а точнее сказать, управленческая мысль, сочетающая в себе науку, опыт «ноу-хау», приумножаемые управленческим искусством. Главная проблема эволюции управления в XX веке, как раз и состоит в использовании этих достижений для решения главной проблемы – как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию и услуги и использующих многообразные ресурсы»;

□ социальная функция, т.е. особого рода человеческая деятельность по управлению различными процессами, которая обеспечивает стремительное социально-экономическое развитие в тех странах мира, где она востребована историческими условиями.

С точки зрения зарубежных исследователей, менеджмент означает не всякую управленческую деятельность, а только ее особую сферу, особый жанр управленческой деятельности, отличный от традиционного управления. Этот жанр появился на определенном этапе исторического развития западного общества - в период перехода от раннеиндустриального общества к позднеиндустриальному (конец XIX – начало XX вв.) - в связи с возникновением двух взаимосвязанных факторов: экономического (формирование массовых рынков, создававших условия для массового производства и массовых продаж) и технологического (появление технологий массового производства и массовых продаж в больших коммерческих организациях). Эти факторы сделали невозможным

совмещение, как это было раньше, функций владения предприятием и функций управления им. Со временем функции владения и управления были разведены, появляется слой наемных управленцев, которые постепенно берут на себя стратегические функции управления предприятием.

Менеджер, в отличие от администратора, во – первых, сам определяет цели своей деятельности исходя из целей организации; во – вторых, основная задача менеджера напрямую связана с активизацией, развитием и рациональным использованием ресурсов организации; в – третьих, деятельность менеджера носит инновационный характер, поскольку она ориентирована на постоянный поиск путей повышения эффективности вверенной ему области деятельности или всей организации в целом ради ее развития.

Существенно важным является вывод о том, что менеджмент как особый вид управленческой деятельности возникает, функционирует и развивается только в тех областях и организациях, которые ориентированы на повышение эффективности деятельности (наличие конкурентной среды) и имеют четкие критерии оценки этой деятельности. возможность возникать и развиваться появляется там и тогда, когда встает проблема дефицита ресурсов, что обуславливает необходимость их поиска, рационального использования и развития.

Таким образом, синтезируя точки зрения авторитетных зарубежных исследователей Ф. Тейлора, А. Чандлера и П. Друкера, можно считать менеджмент специфической деятельностью в области управления, возникающей в условиях конкурентной среды, особенности которой связаны с управлением определенным ресурсом организации, стратегическим видением организационных задач и инновационным характером деятельности.

В соответствии с данной формулировкой менеджмент как вид деятельности и тип управления не существует в неконкурентной среде (организации государственной и муниципальной службы, в монопольных структурах и т. п.). в то же время П. Друкер указывает на то, что понятия, связанные с бизнесом, могут применяться и быть необходимы в любом виде организованной целенаправленной деятельности, осуществляемой в обществе, поскольку даже если необходимость руководить добровольцами или собирать средства и отличает работу менеджеров в некоммерческих организациях от работы их коллег в бизнесе, то другие их обязанности идентичны и среди них важное место занимает выбор правильной стратегии и целей, обучение людей, оценка исполнения, маркетинг и обслуживание организаций.

Отечественные специалисты чаще всего категории «менеджмент» и «управление» осознанно или неосознанно используются как синонимы. под управлением понимается «основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления на социальный объект (управляемую подсистему), в качестве которой может выступать общество в

целом, его отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, духовная, а также различные звенья (организации, предприятия, учреждения и т.п.), с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, совершенствование и развитие, достижение заданной цели».

Есть и другие точки зрения:

- управление шире, чем менеджмент. если управление определяется как элемент и функция организованных систем любой природы (биологических, социальных, технических), то менеджмент отождествляется с людьми, с коллективами и является атрибутом исключительно социальных систем<sup>3</sup>;
- менеджмент есть лишь управление коммерческими структурами, в отношении же государства, регионов и муниципальных образований правильнее использовать понятие «управление»;
- категории «менеджмент» и «управление» принадлежат разным эпохам в жизни нашей страны. применительно к советскому времени, к командно – административной экономике и тоталитарному государству больше подходит «управление». менеджмент же определяется как вид управления, полностью отвечающий потребностям развития рыночной экономики.

синтезируя вышеприведенные взгляды отечественных исследователей, менеджмент можно определить как вид управления, возникающий в условиях рыночной экономики, связанный с управлением людьми в коммерческих организациях. приоритет человеческого фактора в организации считается, наряду с экономическим поведением субъекта, рыночными механизмами развития экономики, гибкими и адаптированными организационными структурами, профессионализмом менеджера и персонала управления одним из основных признаков менеджмента как своеобразного типа управления.

следует отметить, что менеджмент это, с одной стороны, управление функционированием, с другой - управление развитием. Причем в соотношении «управление функционированием - управление развитием» все больший удельный вес приобретает управление развитием. В связи с чем, меняется и содержание управленческой деятельности: оно в меньшей степени направлено на администрирование, а в большей степени – на преобразования.

## **Тема 2: Природа управления и исторические тенденции его развития.**

До начала XX в. процесс управления организациями строился не на основе научных изысканий, а на основе опыта, традиций и здравого смысла. Теоретико-методологическая база научного менеджмента формировалась на протяжении XX в. параллельно практике менеджмента лучших компаний мира.

Различные модели эволюции теории менеджмента представлены в работах Д. М. Гвишиани, Г. Кунца и С. О' Донне-ла, Р. Скотта, А. Силадьи, Т Питерса и Р. Уотермана, Клода Ст. Джоржа - младшего, О. С. Виханского и А. И.

Наумова, А.Л. Гапоненко и А. П. Панкрухина, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури и др.

Ни одна из предложенных в них периодизаций истории научного менеджмента не является общепризнанной. Создать универсальную периодизацию истории менеджмента, классифицировать периоды его развития сложно, т.к. трудно найти универсальный принцип, который следует положить в основу. В зарубежных и отечественных изданиях чаще всего делаются ссылки на периодизацию истории научного менеджмента, предложенную в работе М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури.

Интересные идеи об управлении организациями появились в рамках школы «научной организации труда» в конце XIX – 20 гг. XX в. (Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Гантт, Лилиан и Фрэнк Гилберты, Генри Форд, Гаррингтон Эмерсон). Усилия ученых школы были направлены на достижение главной цели - максимальное увеличение производительности труда на предприятиях, для чего была сформулирована строгая система принципов, позволяющих рационализировать организацию труда, производства и управления. «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния».

Анализ творческого наследия представителей данной школы показывает, что при решении задачи повышения эффективности производства был рассмотрен целый спектр теоретических и организационно – методических вопросов в области менеджмента:

– обоснован очень важный принцип менеджмента – принцип соответствия (Ф. Тейлор), смысл которого состоит в том, что каждому работнику следует поручать такой вид деятельности, который соответствует его интеллектуальным и физическим возможностям. В этой связи достойная задача человека – стать тем, кем он может стать. Руководитель призван помочь в этом всем своим подчиненным, одновременно применяя этот принцип в отношении самого себя;

– осознана необходимость научного подбора и подготовки кадров (Л. Гилберт, Г. Форд, Г. Гантт). Вопреки распространенному мнению о том, что обучение работников является непроизводительной тратой, Г. Гантт утверждал, что подобные издержки представляют весьма полезный расход. Задача руководителя организации обучать сотрудников и корректировать процесс их развития. Обыкновение «красть» у своего конкурента его хороших работников окажется таким же вредным делом, как и обыкновение красть у него имущество. Принципиально важным представляется нам утверждение Г. Форда о том, что «индустрия должна иметь своих генералов и притом генералов высококвалифицированных». Г. Форд был активным сторонником организации учебы управляющих, использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления;

– изменена система заработной платы сотрудников предприятий (Ф. Тейлор, Г. Ганнт, Г. Эмерсон, Г. Форд). В соответствии с научно обоснованными методами стали оплачивать труд каждого рабочего в соответствии с его индивидуальной выработкой, а не в зависимости от уровня групповой выработки. Г. Форд впервые на своем предприятии ввел обязательный минимум заработной платы – 6 долларов в день. Была разработана первая научно обоснованная методика премиальной системы оплаты труда (график - Гантта);

– высказана революционная для своего времени идея о том, что человеческий фактор является основным двигателем повышения эффективности производства (Г. Ганнт). Производство является не только источником заработка, но и источником удовлетворения, и все, что предпринимает руководитель, должно находиться в соответствии с человеческой природой. Впервые в мировой истории поднята проблема социальной ответственности бизнеса перед обществом;

– осознана необходимость гармонии интересов предпринимателя и рабочего, правда, пока только в деле научной организации труда (Г. Форд);

– обоснована и внедрена система научной организации труда на предприятиях и в организациях (все представители направления);

– была обоснована и внедрена научная организация рабочего места сотрудников предприятия (Г. Форд, Г. Эмерсон);

– на ряде предприятий в США были открыты школы по работе с персоналом, где проводилась систематическая подготовка инструкторов НОТ, пропагандировалась мотивация труда, основанная на вознаграждении и уважении личности рабочего.

Система Ф. Тейлора и его последователей нашла широкое практическое применение в начале XX в. в работе промышленных предприятий США, Германии, Англии, Франции, Швеции. На тех предприятиях, где была внедрена система, средняя производительность труда выросла за три года в два раза. Отмечая заслуги данной школы, П. Друкер отмечает, что «применение знания Тейлора к процессам труда обеспечило создание экономики развитых стран, вызвав к жизни бурный рост производительности за последние 100 лет».

Вместе с тем следует признать, что системной теории управления в период первой школы не сложилось. Были обоснованы лишь некоторые принципы управления: принцип соответствия, принцип социальной ответственности бизнеса перед обществом. Из методов управления доминировали командно – административные методы и методы экономического стимулирования. Оформлялись функции кадрового менеджмента: планирование персонала, отбор, мотивация и стимулирование, обучение, но реализация их была низкотехнологичной. Во многом такое положение вещей оправдано тем, что в конце XIX в. в начале XX в. академическая социология была далека от изучения практических проблем промышленности, наука в то время лишь интенсивно накапливала фактический материал.

Дальнейшая эволюция научных взглядов в менеджменте происходит в рамках школы «административного управления» в 20 гг. XX в. – середине XX в. (Анри Файоль, Лютер Гьюлик, Линдалл Урвик, Джеймс Муни, Аллан Рейли, Макс Вебер). Повышение производительности труда на предприятиях оставалось для исследователей важнейшей задачей, однако если школа НОТ видела решение проблемы повышения эффективности деятельности предприятий через улучшение организации производства, то школа административного управления – через улучшение организации управления предприятием.

Вклад представителей данной школы в теорию менеджмента и теорию управления персоналом можно суммировать следующим образом:

– определена сфера деятельности администрации предприятия, состоящая из шести направлений: технологическая деятельность; коммерческая деятельность; финансовая деятельность; защитная деятельность; бухгалтерская деятельность; администрирование (руководство), понимаемое как основная сфера деятельности, сущность которой – воздействие на личный состав организации. Обратим внимание на то, что в концепции А. Файоля деятельность администраторов непосредственно связана с управлением людьми в процессе осуществления базовой деятельности предприятия (например, производственной);

– выделены основные функции управления: планирование (учет грядущего и выработка программы действий); организация (строительство двойного. материального и социального организма предприятия); распорядительство (принуждение персонала надлежащим образом работать); координация (связывание, объединение всех действий и усилий коллектива); контроль (забота о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и распоряжениям). Позже в усовершенствованном списке управленческих функций Л. Гьюлика и Л. Урвика появляется функция «укомплектование штата», понимаемая как работа с личным составом, подбор и подготовка кадров и создание им необходимых условий для трудовой деятельности;

– доказано, что процесс управления должен основываться на определенных правилах (принципах) управления. Выделенные четырнадцать принципов управления непосредственно связаны с организацией и управлением персоналом предприятия.

Целью разделения труда А. Файоль считал повышение количественной и качественной отдачи при одних и тех же усилиях. Рабочий, постоянно изготавливающий одну и ту же деталь, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами, достигают сноровки, уверенности, точности, увеличивающих выход продукта. Разделение труда позволяет сокращать число объектов, на которые должно быть направлено внимание и действие. Результатом применения этого принципа является, по мнению А. Файоля, специализация функций и разделение власти.

А. Файоль тесным образом связывал между собой понятия власть и

ответственность, считая ответственность следствием власти. Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. По его мнению, власть сочетает в себе два фактора: авторитет, основанный на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах, и ответственность. Власть немислима без ответственности, сопровождающей ее действие.

Для эффективной работы организации нужна дисциплина - повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению. А. Файоль утверждал, что соглашение фиксирует степень дисциплины. Для установления и укрепления дисциплины наиболее действенными средствами ученый считал наличие хороших начальников на всех ступенях, возможно более ясные и справедливые соглашения, рассудительно применяемые карательные санкции. Также он придавал большое значение личному примеру начальника.

Четвертым в списке А. Файоля стоит принцип единства распорядительства, согласно которому служащему может давать два приказа относительно какого-либо действия только один начальник. Если этот принцип нарушается, то наносится урон авторитету власти, подрывается дисциплина, нарушается порядок, стройность. Во всех человеческих ассоциациях - в промышленности, торговле, армии, в семье, в государстве - дуализм распорядительства является вечным источником часто очень тяжелых конфликтов, на что следует обратить должное внимание начальникам всех уровней.

Принцип единства руководства А. Файоль выразил так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это - необходимое условие единства действий, координации сил, сложения усилий. Двойное руководство крайне вредно. Оно, по мнению А. Файоля, является следствием неоправданного смешения функций и неверного распределения их между подразделениями.

Очень важно в организационной жизни подчинение частных интересов общим. Интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия.

Вознаграждение персонала, понимаемое как оплата исполненной работы, должно быть справедливым, удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего.

Очень важно для предприятия найти наиболее благоприятную степень централизации. Система управления, по мнению А. Файоля, не является сама по себе хорошей или плохой. Она может быть принята или отвергнута в зависимости от стиля руководства и обстоятельств, но в большей или меньшей степени существует всегда. Поэтому проблема централизации и децентрализации разрешается нахождением меры, дающей наилучшую общую производительность. При этом в пользу децентрализации относят аргументы, которые свидетельствуют о важности роли подчиненных; в

пользу централизации - все те, которые подтверждают ее незначительность. В организации должна существовать иерархия. А. Файоль называл ее рядом руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Иерархия, по его мнению, необходима, но ее нужно сократить, если тщательное следование иерархической колее может принести вред организации.

Необходим также порядок. Данный принцип А. Файоль рассматривал с позиции материального и социального порядка. Для материального порядка необходимо, чтобы всякому предмету было отведено определенное место и чтобы всякий предмет находился на отведенном ему месте. Результатом материального порядка, по мысли А. Файоля, должно быть уменьшение потерь материала и времени. Для господства социального порядка на предприятии необходимо, чтобы каждому работнику было назначено определенное место и чтобы каждый работник находился на назначенном ему месте. Социальный порядок требует точного знания социальных нужд и ресурсов предприятия и сохранения постоянного равновесия между ними. Это равновесие очень трудно установить и сохранить (и тем труднее, чем крупнее предприятие).

Раскрывая содержание принципа справедливости, А. Файоль утверждал, что для того, чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно. Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

Двенадцатым принципом является принцип постоянства состава персонала. Говоря о содержании данного принципа, А. Файоль называл текучесть состава одновременно причиной и следствием плохого состояния дел.

Следующим принципом является принцип инициативы. К категории инициативы А. Файоль отнес «свободу предложения и осуществления». Инициатива всех, присоединенная к инициативе начальства и по необходимости ее пополняющая, является движущей силой для предприятия. При прочих равных условиях, начальник, умеющий предоставлять инициативу своему персоналу, бесконечно превосходит начальника, не умеющего это делать.

Важным и актуальным не только во времена А. Файоля, но и в наши дни является принцип единения персонала, соблюдение которого обеспечивает организационную силу предприятия.

В рамках административной школы впервые были определены условия и качества, необходимые руководителю для успешного осуществления управления персоналом: искусство управлять людьми; активность; нравственное мужество; прочность служебного положения; профессиональная компетенция; деловая опытность; глубокое знание своего персонала; устранение неспособных работников; знание условий договоров, существующих между предприятием и служащими; хороший пример, подаваемый начальником; контроль за изменениями в иерархической структуре предприятия; периодическое проведение совещаний с



руководителями подразделений и специалистами предприятия для обеспечения единства управления и согласования усилий; умение добиться от персонала единства действия, инициативы и преданности делу.

В созданной М. Вебером классической бюрократической модели организации для формирования теории менеджмента принципиально важны следующие моменты:

- в организации должна существовать определенная кадровая политика, обеспечивающая стимулирование деятельности её членов;
- каждый работник, занимая должность в соответствии со своей квалификацией и компетентностью, должен быть огражден от возможности произвольного увольнения;
- материальное стимулирование необходимо производить с помощью системы заработной платы, продвижения по службе, установления пенсий; при этом на уровень материального вознаграждения не должна влиять личная жизнь работников;
- оценка сотрудников организации должна базироваться на выполнении работником своих функциональных обязанностей, а не на личных отношениях с руководителем;
- продвижение работников по служебной лестнице должно осуществляться в зависимости от продолжительности и успешности работы в организации.

Вклад административной школы в формирование теории и методологии управленческой науки трудно переоценить. Представителям школы удалось сформулировать и систематизировать общие принципы управления, универсальные функции управления, перечень требований, предъявляемых к руководителю организации. В рамках школы оформляются основные методы управления персоналом; появляются и становятся все более технологичными практически все современные функции кадроведческого цикла. Однако работник все еще не оценивается по достоинству. Для функционального подхода к управлению, который доминирует во время первой и второй школ в научном управлении, характерно упрощенное понимание взаимодействия людей в процессе труда и управления. Вместо человека, занятого в деловой организации, рассматривается лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

Исследования ученых рассматриваемого периода привели не просто к совершенствованию системы Ф. Тейлора, а к разделению теории управления на два направления: организация и управление непосредственно производственным процессом; изучение общих проблем организации управления, среди которых явно выделяются проблемы кадровой политики и управления персоналом организации.

Поворотным этапом в развитии научной мысли в области менеджмента было становление и развитие школы «человеческих отношений» - 30 - 50 гг. XX в. (Гюго Мюнстенберг, Мери Паркер Фоллет, Элтон Мейо, Честер Барнард и др.), цель которой состояла в осуществлении дальнейшего поиска путей

повышения эффективности и конкурентоспособности организации. Конечно, оформление основных идей школы стало возможным благодаря использованию достижений социологии и психологии – наук о человеческом поведении, которые к тому времени уже накопили определенный потенциал, позволяющий обслуживать потребности управления. Фактически социология входит в теорию и практику управления в рамках данной школы.

В исследованиях представителей школы «человеческих отношений» человеческий фактор впервые стал рассматриваться как важнейший элемент эффективности организации. В связи с этим, возникла необходимость изучения человека, его возможностей и способностей, поведения в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологических качеств персонала. В рамках данной школы существенно важным для развития теоретико-методологической базы менеджмента было:

- теоретическое обоснование и успешное практическое применение психологических методов профессионального отбора кадров (психотехника Г. Мюнстенберга);
- исследование проблемы конфликтов на производстве и выработка рекомендации для их разрешения (М. П. Фоллет);
- обозначение проблемы делегирования полномочий (передача полномочий по выполнению задач сотрудникам от руководителя одновременно с ответственностью за их выполнение) (М. П. Фоллет);
- наглядное доказательство в «хоторнских экспериментах» факта, что не условия труда сами по себе влияют на производительность труда, а внимание к персоналу, к человеческим отношениям, возникающим между работниками и руководителями в процессе труда (Э. Мэйо);
- представление и экспериментальное доказательство идеи о наличии в любой организации неформальных групп, которые создаются в рамках формальной организации по причине человеческой потребности в принадлежности к общности, во взаимопомощи и во взаимозащите. Неформальные группы возникают как реакция людей на неудовлетворенность положением в формальных группах. В неформальных группах есть своя иерархия, задачи, нормы поведения и лидеры. Неформальные организации оказывают большое влияние на эффективность формальных организаций, поэтому любой руководитель должен уметь работать с неформальными группами, стремиться к тому, чтобы стать не только формальным руководителем, но и неформальным лидером (Э. Мэйо, Ч. Барнард).

Примерно в конце 50 гг. XX в. школа «человеческих отношений» трансформировалась в школу «поведенческих наук», или «бихевиористскую» школу (Дуглас Мак - Грегор, Курт Левин, Крис Арджиллис, Ренсис Лайкерт, Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Дэвид Мак – Клелланд и др.), главной целью которой было оказание помощи работникам в осознании своих возможностей, раскрытия творческого потенциала, повышение

эффективности организации за счет повышения эффективности использования её человеческих ресурсов. В рамках данной школы были теоретически обоснованы и экспериментально подтверждены следующие постулаты классической теории управления:

– преимущество теории «Х» как командно – административного подхода к управлению над теорией «У» как экономического и социально – психологического подходов к управлению (Д. Мак - Грегор);

– сформулировано понятие «стиль руководства» и первая классификация стилей (авторитарный, демократический, нейтральный стили). Заложены основы для научного поиска эффективного стиля руководства, применение которого может привести к высокой производительности труда сотрудников и высокой степени удовлетворенности трудом (К. Левин);

– дана классификация организаций с точки зрения доминирующего типа руководства: эксплуататорско - авторитарная; благожелательно-авторитарная; консультативная; организация, основанная на участии работников в принятии решений (партиципативная организация). Партиципативная организация, по мнению автора концепции, является «идеальной» организацией. Ей свойственны следующие признаки: цели организации устанавливаются путем группового обсуждения; принятие решений происходит на всех уровнях и с участием всех членов организации; стиль руководства, при котором руководитель демонстрирует свое доверие и уверенность в подчиненных; мотивация сотрудников основана на стремлении руководителя поощрять подчиненного, вовлекать его в активную работу, используя в том числе и групповые формы деятельности; коммуникация, при которой потоки информации направлены во все стороны и информация распределяется между всеми участниками организации; контроль, который не сконцентрирован в одном центре, а распределен между многими участниками. (Р. Лайкерт);

– исследована проблема лидерства как сложного социального отношения четырех переменных: характеристики лидера; характеристики его последователей; характеристики организации, в которой работает лидер; политической, экономической и социальной среды (Д. Мак – Грегор);

– в рамках исследования неформальных групп появилась «теория незрелости», согласно которой, неформальные группы возникают в организациях как реакция на поведение администрации, недоверие руководителей, злоупотребление авторитарными методами, стремление руководителей не считаться с мнением подчиненных, считая их «незрелыми». Неформальные группы являются единственной «отдушиной» для сотрудников, где к каждому человеку относятся как к незаменимой личности (К. Арджилис).

Представители бихевиоризма были пионерами в научном обосновании роли потребностей, интересов и мотивов человека в трудовой деятельности. Они справедливо считали, что положительная мотивация сотрудников организации - главный фактор успешности выполнения ими работы.

В научном менеджменте с тех пор и по сей день изучение мотивации составляет особое направление. Значительный вклад в эту область исследований внесли Абрахам Маслоу (Александр Маслов) - автор теории «Пирамида потребностей», Клейтон Альдерфер - автор теории «ERG» (теория «Существования, связи, роста»), Дэвид Мак -Клелланд - автор «Теории мотивационных потребностей» (власти, успеха и причастности); Фредерик Герцберг - автор теории «Двух факторов» («факторы мотивации» и «факторы контекста»); Стейси Адамс - автор «Теории справедливости»; Виктор Врум - автор «Теории ожиданий»; Лайман Портер и Эдвард Лоулер - авторы комплексной теории мотивации, известной как «Модель Портера - Лоулера» и многие другие.

Содержательные теории мотивации концентрировали внимание на анализе потребностей, их влиянии на мотивы человека. Авторы теорий искали ответ на вопрос: что побуждает работника к деятельности? Каждая из теорий предлагала свой список человеческих потребностей и рекомендации по их реализации.

Несмотря на то, что ни одна из содержательных теорий не получила полного эмпирического подтверждения, они позволили сделать определенные практические выводы руководителям организаций: нужно в обязательном порядке знать, каковы потребности сотрудника, что он предпочитает в системе вознаграждений; руководитель должен стремиться, в первую очередь, к удовлетворению потребностей низших уровней (хорошая оплата, безопасность труда, стабильность рабочего места и др.), и лишь после того, как эти потребности удовлетворены, можно использовать более высокие стимулы (выражение социального признания, присвоение почетных званий, предоставление автономии и т.п.). Кроме того, нужно дать человеку возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

### **Тема 3: Внешняя и внутренняя среда организации.**

Любая организация функционирует в среде. Внешняя среда является источником ресурсов, необходимых для жизнедеятельности организации. Являясь открытой системой, организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, но так как ресурсы внешней среды ограничены и на них претендуют другие организации, задачей менеджмента является обеспечение эффективного взаимодействия организации со средой для реализации выбранной миссии и поставленных целей.

Традиционно анализ внешней среды проводится по следующей схеме: выделяются прямые факторы внешней среды (клиенты, конкуренты, партнеры и законы) и косвенные факторы внешней среды (экономическая ситуация, политическая ситуация, криминогенная обстановка, научно - технический прогресс, международная обстановка и пр.).

Внутренняя среда - это среда организации. Она источник жизненной силы, заключающей в себе необходимый потенциал для функционирования и

развития организации. Анализ внутренней среды организации направлен на выявление её сильных и слабых сторон. Внутренняя среда имеет несколько срезов, комплексное изучение которых определяет тот потенциал, которым располагает организация.

Кадровый срез включает анализ количества и качества персонала организации, его планирование, набор, отбор, мотивацию и стимулирование персонала, его адаптацию, обучение, оценку деятельности, управление карьерными процессами.

Организационный срез включает анализ существующей организационной структуры, распределение в ней прав и обязанностей, власти и ответственности, функций и средств, исследование коммуникационных процессов, социальных конфликтов и методов их решения, а также состояние организационной культуры и ее соответствия поставленным организационным целям.

Производственный срез включает анализ производственных процессов, состояние производственных мощностей, осуществление исследований и разработок, обслуживание технологического парка, снабжение и ведение складского хозяйства.

Маркетинговый срез охватывает вопросы, связанные с реализацией продукции на рынке, а именно: имеется ли стратегия продвижения продукта на рынке, преимущества и недостатки организации на разных сегментах рынка, средства продвижения товара, реклама, процесс сбыта продукции.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации.

Анализируя внутреннюю среду, необходимо думать о достаточности внутренних ресурсов для достижения выбранной цели, а также о том, что все компоненты внутренней среды находятся в сильной зависимости друг от друга. Изменения в одном компоненте ведут к изменению в других срезах. Поэтому изменения в среде организации надо отслеживать системно. Искусство менеджмента заключается в том, чтобы презентовать и эффективно использовать сильные стороны внутренней среды и избавляться от её слабых сторон.

Для комплексного и углубленного анализа внутренней среды разработаны специальные модели. Одной из таких моделей является матрица SWOT (по начальным буквам английских слов сила(strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats)). SWOT –анализ позволяет провести комплексное исследование внешнего и внутреннего состояния хозяйствующего субъекта.

Этот инструмент оценки среды функционирования организации состоит из двух частей. Первая часть направлена на изучение внешних возможностей (положительные моменты) и угроз (отрицательные моменты), которые могут возникнуть для организации в настоящем и будущем. Здесь выявляются стратегические альтернативы. Вторая часть связана с исследованием сильных и слабых сторон предприятия.

Томсон А. и Стрикланд Д. предложили перечень характеристик, заключение по которым позволяет составить набор слабых и сильных сторон организации, а также список ее возможностей и угроз, уже имеющих место или только появляющихся в окружении предприятия.

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- возможность получения экономии от объема производства;
- защищенность от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможностей их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- нет ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- более низкая прибыльность потому что:
- недостаток управленческих знаний и отсутствие ключевой квалификации по тем или иным вопросам;
- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- сложности с внутренними производственными проблемами;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкий производственный ассортимент;
- слабое представление о рынке;
- слабое представление о конкурентах;
- низкие маркетинговые способности;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- вертикальная или горизонтальная интеграция;
- ускорение роста рынка.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- затухание делового цикла;
- возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические, экономические, социальные изменения и т.п.

## **Раздел 2. Организационные процессы управления**

### **Тема 4: Система управления организацией.**

Управление организацией - это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом с целью достижения наилучших результатов с позиции поставленной цели "Управлять - значит вести организацию к ее цели извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в ее распоряжении ресурсов"- так охарактеризовал процесс управления А. Файоль.

Проведение исследований СУ требует от исследователя знания важнейших принципов построения и функционирования таких систем, которые должны быть присущи современным экономическим условиям. Применительно к СУ принципы представляют собой основные правила, положения, идеи, определяющие направления их построения и функционирования и которыми должны руководствоваться кадры управления в своей деятельности.

Среди всех видов принципов для СУ следует выделить общие, общесистемные и специальные. Вместе с тем необходимо отметить, что исходным (главным) принципом должен являться принцип системности, во многом определяющий все другие.

Как при построении, так и функционировании СУ, в первую очередь, необходимо учитывать ряд объективных общих принципов: сбалансированного демократического централизма, преимущественно оптимального сочетания единоначалия и коллегиальности, ответственности, активизации и стимулирования, делегирования полномочий, заинтересованной творческой работы всех кадров управления.

Наряду с указанным следует руководствоваться общесистемными принципами, среди которых необходимо отметить:

- целенаправленность, реализуемая формированием в составе СУ целевых и соответствующих линейных, функциональных и обеспечивающих подсистем управления;
- делимость, реализуемая декомпозицией формируемой системы и ее подсистем на элементы;
- иерархичность, реализуемая формированием многоуровневой структуры

системы с учетом делегирования полномочий на соответствующий уровень управления (отдела, цеха, участка, бригады и т.д.);

- **взаимодейственность**, реализуемая посредством взаимодействия формируемых и функционирующих подсистем СУ, как между собой, так и со всеми другими внешними по отношению к организации системами. При этом следует устанавливать приоритетность одних целей по отношению к другим или принимать взаимосвязанные цели нескольких систем, осуществляя взаимосвязанные процессы по их достижению;
- **согласованность**, обеспечивающая согласование целей и задач организации при взаимодействии всех иерархических вертикальных и относительно автономных горизонтальных звеньев управления;
- **оперативность**, обеспечивающая своевременное принятие управленческих решений по предотвращению и (или) оперативному устранению отклонений;
- **комплексность**, реализуемая взаимной увязкой всех формируемых элементов, подсистем, стадий жизненного цикла продукции, иерархических уровней и вместо комплекса организационных, экономических, социальных, научно-технических, производственных и других мероприятий по управлению.

## **Тема 5: Факторы и тенденции эффективности менеджмента.**

### **Эффективность и качество управления организацией.**

Эффективность управления - это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности. Причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики. Другими словами, эффективность деятельности управляющей системы должна быть выражена в конечном счете через показатели эффективности управляемой системы, хотя может иметь и свои собственные частные характеристики.

Целью любой организации является выживание, выжить можно только благодаря результативности и эффективности. Важной количественной характеристикой эффективности является производительность. Производительность - это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Она отражает комплексную результативность использования всех видов. Ключевой составляющей производительности является качество.

В качестве методологических подходов при оценке эфф-ности можно принять следующие пять направлений:

1. логико-управленческое, ориентированное на рационализацию, целесообразность и оптимальность действий;
2. статистическо-математическое - поиск и подтверждение закономерностей на основе разнообразных расчетов и углубленного анализа;
3. финансово-экономическое - экономическое и финансовое обоснование затрат и пок-телей деятельности;



4. социально-психологическое - создание и учет социально-психологических условий труда, личностно-коллективных признаков и факторов труда, взаимоотношений и социально-психологического климата;

5. специфико-производственное - отражает производственно-целевые особенности деятельности управляемой системы.

Наряду с оценкой эффективности управления в общем аспекте следует определить эффективность основных компонентов управления - функций, организационных структур, технологий. Это относится к внутренним факторам самого управления, которые проявляются в то же время как критерии его эффективности. Правомерной является оценка эффективности выполнения отдельных управленческих функций: планирования, организации, мотивации. В отношении системы управления необходимо применить комплексный подход к выбору критериев эффективности с учетом их дифференцированности по методическому направлению оценки эффективности, которые могут быть определены в соответствии с целями и миссией организации, выбранной философией управления и реальными условиями деятельности системы или ее подсистем.

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

– по разработке продукции;

– организации;

– управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

– личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);

– зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);

– организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);

– условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. Составляющие успеха организации включают в себя: способность к выживанию, результативность и эффективность, практическую реализацию принятых решений.

Выживание, возможность существовать как можно дольше – первейшая задача большинства организаций. Это может длиться бесконечно долго, потому что организации имеют потенциал существовать бесконечно.

Результативность управления – это степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Она определяется значениями выходных показателей объекта управления, в нашем случае – организации. Эффективность – результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата, достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

Эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов. Относительная эффективность организации называется производительностью. Производительность выражается в количественных показателях.

### **Тема 6: Понятие организации в менеджменте.**

Организация - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Организация обладает следующими общими признаками:

- определение ее характера кадрами и менеджером;
- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;
- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;
- определенная, зависящая от процесса гибкость, обеспечивающая функционирование системы в изменяющихся условиях;
- единство рабочих процессов и процессов управления, как результат разумного разделения труда.

Организация - единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам.

Оно может быть ориентировано на:

- подпроцессы промышленного производства;
- изготавливаемые изделия;
- пространственные производственные условия.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

На организационную структуру влияют следующие факторы:

- размеры предприятия;
- применяемая технология;
- окружающая среда.

Различный характер взаимодействий между организацией и индивидуумом порождает два основных типа организаций: корпоративного и индивидуалистского.

Корпоративная организация. Корпорация как социальный тип организации представляет собой группу людей, объединенных единой целью, с максимальной централизацией и авторитарностью руководства, защищающих свои узкокорпоративные интересы. В корпоративной организации ярко выражен приоритет интересов корпорации над интересами индивидуума, послушание и исполнительность.

Индивидуалистская организация как социальный тип также представляет собой группу людей, объединенных единой целью и осуществляющих совместную деятельность, отличие от корпорации – их объединение, добровольное и открытое. Интересы производства определяются интересами

воспроизводства самого человека. Не организация отвечает за человека, а человек отвечает сам за себя.

Среди новых типов организации выделяют: эдхократические, многомерные, партисипативные, виртуальные, предпринимательские организации и организации, ориентированные на рынок.

Эдхократические организации – это организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы. Эдхократия – это и управленческий стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Риск так же, как и вознаграждения, делится между участниками

Партисипативные организации – это организации, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное вмешательство в работу других членов или частей организации, т.е. участие работников в управлении. Тем самым обеспечивается мотивированность их труда, обостряется чувство собственника.

Организации, ориентированные на рынок – это органические, быстро адаптируемые дивизиональные или матричные организации, в которых все их части (НИОКР, производство, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт, финансы, обслуживание) группируются вокруг рынка или рынков. Это организации, «движимые рынком».

## **Тема 7. Сущность и классификация функций менеджмента:**

### **планирование, организация, мотивация, контроль, координация.**

Основными функциями управления являются планирование, организация, мотивация/стимулирование, координация и контроль. Эти функции реализуются на всех уровнях управления (высший, средний и нижний уровни) и во всех видах деятельности организации. Содержание этих функций и сложность управленческой деятельности на каждом уровне управления определяется конкретным перечнем задач, их спецификой и объемом.

Функция планирования может быть определена как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое скоординированное направление усилий всех сотрудников на достижение общих целей организации (включая и формулирование самих целей).

Функция организации представляет вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение нормального функционирования организации в соответствии с определенным планом достижения желаемого результата. Она обеспечивает координацию деятельности всех подразделений и сотрудников организации для достижения доставленных целей.

Координация обеспечивает согласованность действий во времени и пространстве органов управления и должностных лиц, а также между системой в целом и внешней средой.

Функция контроля в управлении реализуется как процесс, посредством которого руководство организации удерживает ее на запланированной траектории достижения целей, получая информацию о текущих результатах деятельности и устраняя выявленные отклонения от установленных показателей.

Функция мотивации предусматривает действия, направленные на то, чтобы побудить всех сотрудников организации к результативной деятельности для достижения ее целей.

Приведенные функции управления находятся в тесной взаимосвязи: функция планирования взаимодействует с функциями организации и контроля, функция организации, в свою очередь, тесно связана с функциями планирования и контроля, а последняя (то есть функция контроля) взаимосвязана с функцией организации и функцией планирования. Функции планирования, организации и контроля тесно взаимосвязаны с функцией мотивации.

### **Тема 8: Планирование и прогнозирование в системе менеджмента.**

План – это решение относительно системы мероприятий, предусматривающей порядок, последовательность, сроки и средства выполнения этих мероприятий.

Планирование это научно – обоснованная деятельность по составлению планов. Эта функция очень важна, так как от неё зависит куда и как будет осуществляться движение управленческого цикла. Именно планирование обеспечивает целенаправленность, единство действий по достижению намеченных целей, основу для согласования интересов, установление стандартов для контроля и оценки достигнутых результатов.

Пионером в области планирования развития народного хозяйства была наша страна. Именно у нас был накоплен опыт составления и реализации планов социально – экономического развития общества, который стал достоянием других стран. Однако в практике планирования в нашей стране и в странах с рыночной экономикой имелись существенные различия. Планирование в СССР осуществлялось в условиях командно - административной экономики. По мере роста масштабов народного хозяйства, наукоемкости производства, повышения требований к качеству продукции все больше проявлялось несоответствие достигнутого уровня планирования потребностям общественного развития.

Система планирования рыночного хозяйства имеет свои особенности:

- составление планов и принятие экономических решений является прерогативой самостоятельных хозяйств;
- индивидуальные планы координируются через ценообразование на рынке. Вступает в действие механизм саморегуляции, выражающийся в

форме свободного достижения договоренностей между хозяйственными единицами, а не через решение административных инстанций;

– экономическая и социальная эффективность рыночного хозяйства обеспечивается свободой хозяйственных субъектов. Они должны иметь одинаковые шансы в отношении экономической деятельности при исключении какого – либо нажима со стороны административных органов;

– хозяйственные субъекты имеют полное право получать в свое распоряжение доход, гарантирующий возможность существования и развития.

Как доказывает теория и практика менеджмента последних лет, современному планированию присуща стратегическая направленность. Планирование осуществляется не от прошлого к будущему, а от будущего к настоящему. Стратегический план является своеобразной программой, реализация которой ведет к желаемой модели будущего организации.

### **Тема 9: Организация как функция менеджмента.**

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие

решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

### **Раздел 3. Управление системой менеджмента организации**

#### **Тема 10: Мотивация труда персонала в системе менеджмента.**

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Важнейшим аспектом управления персоналом являются мотивация и стимулирование труда. Деятельность человека всегда обусловлена реально существующими потребностями: люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Потребности — это осознание недостатка чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности можно подразделить на первичные и вторичные.

Первичные потребности закладываются на генном уровне и имеют физиологическую природу; вторичные — возникают по мере приобретения жизненного опыта. Удовлетворить потребности можно вознаграждениями.

Вознаграждение — это все то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его личное понятие ценности. Различают внешнее и внутреннее вознаграждение.

Внешнее вознаграждение дается организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низкопроцентные кредиты, продвижения по службе и т. п.).

Внутреннее вознаграждение дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и т. п.).

Стимулирование (мотивация) персонала вкратце сводится к следующему. Побуждения, стимулирующие человека к активной деятельности, достаточно

сложны. К ним относятся не только материальное вознаграждение, но и разнообразие работы по содержанию, возможность профессионального роста, чувство удовлетворенности от достигнутых результатов, повышение ответственности, возможность проявления инициативы, отношения с окружающими и т. д. Руководители должны знать, какие факторы являются главными для повышения эффективности деятельности исполнителей.

### **Тема 11: Координация и контроль в системе менеджмента**

Функция контроля направлена на своевременное выявление отклонений в выполнении первоначального плана и принятие действенных мер для исправления ситуации.

Слово «контроль», как и слово «власть», порождает, прежде всего, отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает, прежде всего, ограничение (как цепь для собаки), принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. - в общем, все то, что прямо противоположно нашим представлениям о свободе личности. Вследствие такого устойчивого восприятия, контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, - это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе - это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, - означало бы упустить из виду основную задачу управления.

Контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей, включающий:

- выработку стандартов и критериев;
- измерение достигнутых результатов и их сопоставление с установленными стандартами;
- принятие необходимых корректирующих действий, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля.

Контроль - это процесс, при помощи которого руководство организации определяет правильны ли его решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Он необходим для обнаружения и разрешения проблем раньше, чем они станут слишком серьезными.

В управлении координация - упорядочение и согласование работы различных элементов системы в процессе их совместной деятельности, центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации - достижение согласованности в



работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь и т.д. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

## **Тема 12. Стратегическое управление организацией.**

Стратегическое планирование - это процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе.

Смыслом стратегического планирования является процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долгосрочного развития.

Этапы стратегического планирования:

- формирование миссии и целей;
- проведение стратегического анализа;
- оценка и выбор стратегических альтернатив;

Проведение стратегического анализа подразумевает оценку стратегического состояния фирмы с учетом факторов:

- внутренней микросреды, полностью контролируемой менеджментом фирмы и включающей подразделения фирмы;
- внешней микросреды (делового окружения), регулируемой менеджментом фирмы и включающей: поставщиков, конкурентов, посредников (торговые фирмы, транспортные компании, специализированные фирмы (реклама, консалтинг), кредитно-финансовые учреждения), клиентуру и контактные аудитории (средства массовой информации, государственные учреждения и органы, широкая публика);
- макросреды (фонового окружения), абсолютно неподконтрольной менеджменту фирмы и включающей:

1. Политическое окружение.
2. Экономическое окружение.
3. Социальное окружение.
4. Технологическое окружение.

Сущность анализа внешней среды состоит в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), относящихся к предприятию. Главная цель такого анализа — получение необходимой планово-прогнозной информации, а дополнительная

цель — выявление сильных и слабых сторон самого предприятия, а также возможностей и рисков, связанных с его внешней средой.

Менеджер, занимаясь анализом состояния внешней среды, должен анализировать рынки, уровни конкуренции и технологий. Анализ работы предприятий-конкурентов строится по той же схеме, что IT анализ работы собственного предприятия.

Кроме анализа внешней и внутренней среды хороший менеджер должен уметь анализировать и оценивать деловую обстановку, в которой функционирует его предприятие. В зависимости от результатов такого анализа и должны приниматься многие управленческие решения, влияющие на стратегию поведения предприятия на рынке.

Деловая обстановка — вся совокупность элементов внешней и внутренней среды, оказывающих существенное влияние на достижение стратегических целей в деятельности предприятия на рынке.

Основные сферы деловой обстановки во многом совпадают: политическая, экономическая, социально-политическая, юридическо-правовая, криминальная сферы.

Для менеджеров очень важно уметь определять и прогнозировать деловую обстановку. От этого зависят не только рост или падение экономических показателей ведения бизнеса, но и безопасность деятельности компании в определенных условиях. В западных компаниях работа по оценке деловой обстановки и ее прогнозированию уже давно ведутся. Российские фирмы зачастую этим пренебрегают, за что и расплачиваются. Такая работа должна быть поставлена на научный уровень и доверена только грамотному специалисту. Смысл такой деятельности должен быть сведен к трем основным направлениям: во-первых, к классификации уровня безопасности; во-вторых, к оценкам внешних и внутренних воздействий на компанию; в-третьих, к выработке мер противодействия.

Оценка состояния деловой обстановки включает несколько параметров.

Внешние воздействия могут классифицироваться следующим образом: недобросовестная конкуренция; недобросовестные отношения; споры; опасности; угрозы; конфронтация.

Внутренние воздействия могут классифицироваться таким образом: межличностные, кадровые; техногенные и технологические.

### **Тема 13: Коммуникации в системе менеджмента.**

В современной теории управления под информацией обычно понимают «совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей ее среде, которая уменьшает степень неопределенности наших знаний о конкретном объекте, обмен сведениями (данными) между людьми, человеком и автоматом, автоматом и автоматом»<sup>1</sup>.

Под коммуникацией понимают «передачу информации для обеспечения взаимопонимания».

Роль информационно – коммуникативных аспектов менеджмента трудно переоценить. Некоторые специалисты в области теории управления вообще считают, что управление в известном смысле может быть определено как процесс восприятия, преобразования и передачи информации. Управленческий цикл начинается и заканчивается работой с информацией. Информация воздействует на реализацию всех функций управления. И чем рациональней организовано информационное обеспечение в организации, тем обоснованней принимаются решения и осуществляется их реализация. Коммуникации пронизывают все пространство организации, они являются основным энергетическим вкладом, благодаря которому социальная система может существовать. Современный руководитель тратит 48 минут каждого часа своего времени на общение с подчиненными, коллегами, начальством. То есть 80% его времени уходит на коммуникацию и от того, насколько она эффективна, во многом зависит эффективность работы всей организации. В силу своей исключительной роли в обеспечении эффективного функционирования всех организационных процессов, информация сама по себе является важнейшим ресурсом менеджмента. Однако информация – ресурс необычный:

- при передаче информации из одной системы в другую количество информации в передающей системе остается неизменным, при этом в принимающей системе оно увеличивается;

- в любых сферах знания (общественно-политической, научной, общекультурной, технической) информация является единственным видом ресурсов, который в ходе исторического развития человечества не только не истощается, а постоянно увеличивается, совершенствуется и, более того, способствует эффективному использованию других ресурсов, а иногда и создает новые.

По мере роста объема информации увеличиваются возможности совершенствования менеджмента организации, вместе с тем постоянное увеличение потока информации по мере развития системы управления создает трудности в управлении ею, так как требуется переработка все возрастающего объема информации.

#### **Тема 14: Процесс принятия управленческих решений в организации.**

Эффективность любой управленческой деятельности зависит от умения субъектов принимать эффективные решения и добиваться их реализации. В этой функции пересекаются и концентрируются все виды управленческой деятельности. Как справедливо полагал А. Морита, главная функция менеджеров - это принятие решений. Выборочные исследования показывают, что 70-80% рабочего времени субъект управления расходует на подготовку, принятие и выполнение собственных, а также поступивших «сверху» решений». Более чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от не менеджера и, что еще важнее, эффективно работающего менеджера от неэффективно работающего коллеги.

В теории управления не существует единого мнения относительно сущности понятия «управленческое решение». Исследователи рассматривают управленческое решение как: «план ликвидации проблемы»; «основной продукт деятельности субъекта управления»; «выбор альтернативы»; «основной инструмент воздействия профессиональных работников государственной службы и коммерческих учреждений на управляемый объект» и т.д.

Любое решение выполняет, как минимум, три функции.

Направляющая функция – это целеполагание, выбор и обоснование стратегических направлений (приоритетов развития) действий организации.

Организирующая функция обеспечивает координацию действий отдельных элементов системы управления.

Мотивирующая функция согласовывает различные интересы, трансформирует их в общий, в той или иной степени единый вектор, что позволяет сориентировать коллективные интересы и действия на достижение стратегических целей.

«Три главных параметра определяют качество управленческого решения - своевременность, обоснованность, экономичность»:

– любое решение предназначено для того, чтобы решить проблему, преодолеть или смягчить возникшие противоречия, решение должно приниматься своевременно, а не тогда, когда «поезд уже ушел»;

– решение должно быть обоснованным, то есть всесторонне сбалансированным по срокам, ресурсам, целям;

– экономичным, то есть должны быть достигнуты высокие конечные результаты при наименьших затратах. Должна произойти материализация передовой управленческой концепции и других достижений человеческого интеллекта в выборе стратегических направлений, движущих сил и сроков.

Оптимальное решение достигается путем взаимных обсуждений и консультаций, а также путем применения различных методик рационализации выдвигаемых альтернатив. Для этой цели используется целый арсенал специальных методов. Используемые при этом процедуры могут реализовываться как формальным образом, с применением экономико-математического инструмента, так и неформальными средствами умозаключения членов организации или (и) приглашенных экспертов. Эти методы можно назвать методами моделирования и качественными методами прогнозирования

Решение управленческих проблем - сложный и многогранный процесс с определенной системой действий, которую можно считать технологией принятия решений. этапы рационального решения проблемы и их последовательность, разные исследователи трактуют по - разному.

### **Тема 15: Менеджеры в организации. Организация труда менеджера.**

В переводе с английского языка менеджер – это управляющий, заведующий, директор.

В литературе по управлению дается широкий спектр определений понятия «менеджер»:

- менеджер – лицо, несущее ответственность за управление или руководство работниками, отделом или организацией;
- менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях;
- менеджер – специалист по управлению бизнесом, организующий работу предприятия, руководящий деятельностью его сотрудников, обеспечивающий высокую эффективность производства и реализацию продукции, услуг, оптимального использования всех ресурсов предприятия, прежде всего, человеческих, за счет применения самых современных принципов, форм, методов, приемов и средств науки управления и т.п.

Основная задача менеджеров состоит в адаптации объекта управления к условиям меняющейся среды и в его развитии. Для реализации этой задачи менеджеры принимают управленческие решения и осуществляют контроль за их исполнением. Универсальными функциями менеджеров являются планирование, организация, координация и контроль.

В своей многоаспектной деятельности руководитель играет определенные роли. «Классический список» управленческих ролей предложил Генри Минцберг. Роль, по его определению, является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Менеджер независимо от характера деятельности конкретной организации выполняет десять ролей, которые определяют объём и содержание его работы. Эти роли можно классифицировать в три категории:

- межличностные роли (главный руководитель, лидер, связующее звено);
- информационные роли (приемник информации, распространитель информации, представитель);
- роли по принятию решений (предприниматель, устраняющий нарушения; распределитель ресурсов; ведущий переговоры).

Игорь Ансофф указывает на четыре основные роли руководителя:

- Роль лидера. Менеджер - человек, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей. От использования лидерских качеств во многом зависит эффективность организации. Как отмечают Гарольд Кунц и Серил О’Доннел, «если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60 или 65% своих возможностей, просто выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызывать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство»;
- Роль администратора. Эта роль предполагает способность руководителя

контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений;

– Роль планировщика. Главные задачи этой роли – оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучшей из них; концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности организации;

– Роль предпринимателя. Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готов к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

Отечественные исследователи представляют свои списки ролей руководителя. Так, И.Ладанов считает, что менеджер выступает в современной организации как управляющий, дипломат, лидер, воспитатель, инноватор, человеческое существо.

### **Тема 16: Психология менеджмента: динамика групп и лидерство в системе менеджмента.**

Вопрос о том, почему один человек подчиняется другому, волнует человечество с древних времен. В настоящее время лидерство как важнейший компонент эффективного руководства является одной из центральных проблем менеджмента. Стало закономерным возрастание роли индивидуального лидирующего начала в управлении. Однако лидеры остаются и, видимо, в обозримой перспективе так и останутся самым дефицитным ресурсом.

Слово «лидер» в переводе с английского означает «руководитель», «глава», «командир», «вождь», «ведущий». В современной науке лидерство характеризуется неоднозначно. Достаточно сослаться на тот факт, что Д. Бернс в монографии «Лидерство» приводит 130 различных определений данного понятия. Диапазон толкований очень широк – от понимания лидера как «героя» до определения лидерства через такие атрибуты личности, как энергия, обаяние, динамизм стиля руководства и другие. Д. Бернс указывает, что при всей корректности известных подходов ни один из подходов не является достаточным в силу сложности самого явления. Кроме того, остается трудным понимание функций лидера и того, чем он отличается от руководителя. Каждая вновь появляющаяся концепция пытается прояснить эти вопросы, однако вскоре она опровергается появлением лидера, лишённого тех или иных общепризнанных обязательных для него качеств, но ему это не мешает быть таковым. Новоявленная концепция становится одной из многих, а вопросы продолжают оставаться без ответа.

На сегодняшний день можно выделить следующие основные подходы к

трактовке понятия «лидерство»:

1. Лидерство – это разновидность власти, спецификой которой является направленность снизу вверх;

2. Лидерство – это влияние на других людей, однако не любое, а такое, которое отвечает следующим условиям:

– во-первых, влияние должно быть постоянным; к лидерам нельзя причислять людей, оказывающих хотя и большое, но разовое, кратковременное воздействие на членов группы;

– во-вторых, руководящее воздействие лидера должно осуществляться на всю группу (организацию);

– в-третьих, лидер должен иметь явный приоритет во влиянии. Отношения лидера и ведомых отличают асимметричность, неравенство во взаимодействии, однозначная направленность воздействия от лидера к членам группы;

– в-четвертых, влияние лидера должно опираться не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы признание правомерности руководства. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, это не лидер. Следует отметить, что не все авторы считают несовместимым лидерство и постоянное насилие. Отдельные ученые, например Ж. Блондель, допускают использование принуждения;

– в – пятых, лидерство - это неформальное влияние. «Руководство – феномен, имеющий место в системе формальных отношений, а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений. Причем роль руководителя заранее определена «на табло» социальной организации, оговорен круг функций реализующего лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения, предприятия ее нет. Руководство есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство – психологический».

3. Лидерство есть управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность. Такая интерпретация лидерства вытекает из структурно-функционального подхода, предполагающего рассмотрение общества как сложной, иерархически организованной системы социальных позиций и ролей. Занятие в этой системе позиций, связанных с выполнением управленческих функций (ролей), и дает человеку статус лидера. Иными словами, как отмечает Л. Даунтон, лидерство – это положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов. С этих позиций можно рассматривать понятия «лидерство» и «руководство» как синонимы.

4. Лидерство – это тип управленческого взаимодействия между лидерами и последователями, основанный на наиболее эффективном в данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общей цели.

## **Тема 17. Управление конфликтом в менеджменте**

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. То есть конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов. Первый – это конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов. Второй – это конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей. И, наконец, третий – это чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Можно выделить пять уровней конфликтов в организации: внутри личности (связанные с противоречиями между «хочу», «могу» и «надо» в человеке), между личностями (на профессионально-производственной, социальной и эмоциональной почве), внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида чувствовать себя агрессивным по отношению к другим и вызвать тем самым личностный конфликт.

Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.д.

## **Тема 18: Организационная культура.**

На практике организационная культура представляет собой набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других.



С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива;
- готовность работника пойти на риск;
- направленность действий;
- согласованность действий;
- обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений;
- готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;
- степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

Носителями организационной культуры являются люди.

Организационная культура бывает:

- явная — зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции или нормы);
- неявная — отражена в сознании человека, поддерживается традициями, верой. Псевдоорганизационная культура — культура мафиозных организаций, наркобизнеса, террористов.

Выделяют организационную культуру:

- экстравертную — обращенную во внешний мир, когда миссия находится вне области самой организации;
- интравертную — обращенную внутрь самих себя.

Цель организационной культуры — помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Таким образом, можно добиться получения синергетического эффекта.

Ценность организационной культуры заключается и в том, что она является мотивирующим фактором для сотрудников. Мотивация — позиция, predisposing человека действовать специфическим, целенаправленным образом. Если рассматривать иерархию потребностей по А.Маслоу, то организационная культура будет удовлетворять потребность человека в социальном статусе и причастности, например, к делам компании, а также способствовать его самовыражению, что находится на самом высшем уровне пирамиды потребностей.

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

- Охранная функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.
- Интегрирующая функция — усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура — своего рода социальный клей, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присутствие для нее стандарты поведения;
- Регулирующая функция — является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации
- Адаптивная функция выражается в чувстве общности всех членов организации
- Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.
- Мотивационная функция- усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;
- Функция имиджа организации, формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой.

Атрибуты организационной культуры предприятия:

1. Традиции и обычаи (собираться по праздникам), уровень сотрудничества работников. Так, в некоторых организациях, особенно в бюджетных учреждениях, есть традиция отмечать праздники совместно, с поездками и экскурсиями. Сюда также можно отнести кадровую политику, систему мотивации и вознаграждений. В России в нефтяных компаниях распространена практика найма работников не на общих основаниях, как говорят, «с улицы», а по закрытым каналам на основании рекомендаций, связей и т. п.

2. Ценности — это ценностные ориентации. Какое поведение сотрудников можно считать допустимым, как строятся отношения с коллегами и начальством — все это несет организационная культура. Утверждение «Клиент всегда прав», принимаемое за правило при работе с партнерами, влияет на качество обслуживания. Это отношение ощущается всеми нами при очередных покупках, осуществляемых в магазинах.

3. Стили руководства: авторитарный и демократический. Например, для государственных учреждений, компаний, основанных и контролируемых полностью одним лицом (собственником), характерен более авторитарный стиль, для которого присущи низкое делегирование полномочий, единоличие и диктат в принятии решений. Как раз таким стилем руководства обладал Генри Форд, который основал свою автомобильную компанию в начале прошлого века (1903). Напротив, Альфред Слоан, управляющий General Motors, был назначен на эту должность не в самые легкие времена для компании, когда на автомобильном рынке монополистом был Форд. Благодаря своей гибкости и демократизации управления, Слоан вывел General Motors в лидеры автомобильного рынка США к концу 20-х гг. СС в.

4. Символика — через нее осуществляется передача ценностей компании широкому кругу лиц. Сюда относятся фирменный стиль, логотип, торговый знак, слоган (девиз), цветовое решение в рекламе.

5. Деловой этикет. Многие компании обязывают придерживаться сотрудников определенного стиля одежды. График работы, а также его соблюдение индивидуальны для каждой организации. Вас могут уволить при опоздании на 5 минут из Макдоналдса, но даже не вынести замечания, если вы сотрудник компании системного интегратора.

Можно выделить организационную культуру:

- видимую, то, что выражено в предметах материального мира;
- невидимую, сосредоточенную в общепринятых ценностях, присутствующую на подсознательном уровне человека.

### **Тема 19: Этика делового общения.**

Термин “этика” - древнегреческого происхождения. Он берет начало от слова “этнос” (ethos), означавшего местопребывание - человеческое жилище, звериное логово, птичье гнездо. Позднее данное слово приобретает новый смысл - устойчивая природа какого-либо явления, в том числе характер, внутренний нрав живых существ. Вместе с новым значением слово “этнос” приобретает нормативный оттенок, обозначая такую устойчивую природу явления, которая вместе с тем выступает в качестве образца. Смещение и углубление значения слова “этнос” (от местопребывания к характеру, устойчивой природе) является многозначительным: здесь можно усмотреть зависимость характера, устойчивой природы человека и животных от их совместного проживания, общежития.

Аристотель от слова “этнос” (в значении характера, внутренней природы, нрава) образовал прилагательное “этический” или “этносний” - относящийся к этосу. Им он обозначил особый класс качеств, относящихся к характеру человека, описывающих его совершенное состояние - этические добродетели. Этические добродетели (мужество, умеренность, щедрость и др.) отличаются как от природных свойств человека, аффектов, так и от качеств его ума (дианоэтических добродетелей). Уже от прилагательного “этический” Аристотель пришел к существительному “этика”, являющемуся, с одной стороны, обобщением соответствующего класса добродетелей, а с другой - обозначением той области знаний, которая изучает человеческие добродетели.

Характеризуя особенность этики, Аристотель говорил, что ее целью являются не знания, а поступки. Не для того человек изучает этику, чтобы узнать, что такое добродетель, а для того, чтобы стать добродетельным. Или, говоря по-другому, мораль как та реальность, с которой имеет дело этика, не может существовать вне обращения к этике. Этика - это философская дисциплина, изучающая мораль и нравственность и определяющая присущую данному обществу совокупность принципов человеческого общения.

Деловая этика представляет собой совокупность принципов поведения людей, занятых в сферах управленческой предпринимательской деятельности. Такая этика позволяет рассматривать и оценивать деловые отношения предпринимателей, а также их личное поведение с точки зрения соответствия общепринятым в деловом мире принципам поведения.

Этические принципы и нормы деловых людей

Этические принципы и нормы поведения деловых людей – это общепринятые в деловом мире принципы поведения. К ним относятся: свобода, терпимость, тактичность и деликатность, справедливость, деловая обязательность и др.

Деловая этика базируется на такой общечеловеческой ценности, как свобода. Это означает: бизнесмен или менеджер должен ценить свободу своих конкурентов, что выражается в недопустимости вмешательства в их дела, ущемление, даже в мелочах, их интересов.

Другим основополагающим принципом деловых взаимоотношений является терпимость, которая означает осознание невозможности преодоления “с наскока” слабостей и недостатков партнеров, клиентов или подчиненных. Терпимость рождает взаимное доверие, понимание и откровенность, помогает “гасить” конфликтные ситуации.

Деловые взаимоотношения всегда чреватые различного рода трудностями и конфликтами, поэтому они требуют тактичности и деликатности. Такт в таком общении - это не только понимание соответствия целей и норм поведения, но и умение применять этические нормы к конкретному человеку. Быть тактичным - это значит в любой ситуации осознавать своего партнера, клиента или подчиненного как равноправную человеческую личность с учетом особенностей пола, возраста, национальности, темперамента, привычек и т.д. Под деликатностью понимают вежливость и внимательность в общении, умение щадить самолюбие своих коллег. Это особая, свойственная только высокопрофессиональным менеджерам и бизнесменам форма проявления корректности и искренности при общении. Деликатность - наипростейший рабочий инструмент делового общения, помогающий с наименьшими морально-психологическими издержками решать деловые задачи.

Деловая этика ориентируется на такое понятие, как справедливость, которая предполагает оценку личностно-деловых качеств людей и их деятельности, признание их индивидуальности, открытость критике, самокритичность.

У деловых людей всего мира существует такое понятие, как деловая обязательность. В США, например, известен термин “Техасское рукопожатие”, когда стороны просто договариваются, что будут вместе заниматься какой-либо деятельностью. Если одна из сторон нарушила условия договора, никто больше не будет с этой фирмой (организацией) иметь дела. Формула успеха западных предпринимателей проста: преуспевание = профессионализм + порядочность. В бизнесе есть золотое правило: заботься о своих клиентах, а рынок позаботится о тебе.

Хорошую репутацию приобрести очень трудно, на это порой уходят годы, но зато утратить ее можно мгновенно и зачастую из-за пустяка, не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут, проявив невоспитанность или отсутствие такта в любой другой форме. Для репутации важно все: культура речи, одежда, манера поведения, интерьер офиса. Деловые контакты обрываются сразу же, как только обнаруживаются некомпетентность или непорядочность предпринимателей.

Итак, основной постулат этики каждой уважающей себя компании может быть выражен девизом: “прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли”.

Профессиональная этика.

Главной сферой реализации человеком своих деловых и личностных качеств является трудовой коллектив. Техничко-технологические и организационно-экономические условия производства требуют от работника соответствующих знаний и навыков, последовательности выполнения операций, установления и поддержания определенных общественных отношений. Вместе с тем, как бы ни был регламентирован трудовой процесс, какими бы жесткими ни были экономические взаимосвязи людей, каждый из них должен соблюдать общепринятые этические, нравственные нормы поведения. Издавна в трудовой морали выделяется профессиональная этика, которая определяет этические принципы и нормы поведения людей в рамках конкретного вида трудовой деятельности. Профессиональная этика отражает особенности нравственного сознания, взаимоотношений и поведения людей, обусловленные спецификой профессиональной деятельности.

Управленческая этика: понятие, принципы и значение.

Роль управления как вида общественной деятельности обусловило широкое использование достижений многих наук, среди которых значительное место занимают “поведенческие науки”. К ним относят эргономику, промышленную психологию, социологию управления и другие. Имеется немало различных рекомендаций, касающихся “человеческих отношений”, “этических кодексов” для управляющих, интересно написанных книг по этике служебного и внеслужебного общения. В основном это отработанный идейно-психологический инструментарий управленческого воздействия на сознание подчиненных. Менеджеры относятся к нему уважительно, неоднократно на практике убеждаясь в эффективности его применения для решения экономических и социальных проблем предпринимательской деятельности, обеспечения успеха в бизнесе.

Управленческая этика – это цель постоянно принимаемых, нравственно обоснованных решений. основополагающими принципами управленческой этики являются гуманизм, коллективизм, социальная справедливость, патриотизм, единство слова и дела.

Решения и действия руководителей должны быть проникнуты уважением к людям, заботой об их здоровье, духовном и физическом развитии. Управление призвано выступать как надежная система сохранения

неприкосновенности личного достоинства людей, как гарант их прав и обязанностей.

Управленческая деятельность направлена на совершенствование отношений, на развитие коллективных форм организации и стимулирования труда. Посредством управления должны разумно сочетаться общественные (государственные), коллективные и личные интересы. Обязательным условием выполнения профессиональных обязанностей руководителя является объективное и доброжелательное отношение к личным взглядам, служебным ожиданиям-притязаниям, профессиональному мнению подчиненных. Особое место имеет справедливая материальная и моральная оценка личного вклада каждого работника, трудового коллектива в общее дело развития производственной экономики. Руководитель постоянно находится перед моральным выбором, в результате которого его нравственное реноме не должно быть поколеблено ни в глазах людей, ни перед своей совестью.

В производственном коллективе существует сложная система механизмов регулирования поведения людей. Механизмы регулирования поведения срабатывают тогда, когда наилучшим образом проявляются такие качества людей, как совесть, профессиональная честь, долг, нравственная ответственность за свои поступки и дела других.

Значительное место в управленческой этике занимает разработка нормативных положений нравственного характера. Одним из таких положений являются моральные кодексы. В них конкретизированы подходы, осуществляемые в управленческой этике при изучении нравственных качеств личности, сформулированы основные нравственные требования к управленческой деятельности, представлены правила управленческого общения и внеслужебного поведения руководителя. Знание управленческой этики руководителем - обязательное требование к их научно-профессиональной компетенции.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ–  
филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»**

**ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ: 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Пятигорск, 2020**

## **РАЗРАБОТЧИКИ:**

Доцент кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации, канд. экон. наук, доцент Багдасарян Д.Г.

## **РЕЦЕНЗЕНТ:**

Доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного управления федерального государственного бюджетного автономного образовательного учреждения высшего образования «Северо-Кавказский Федеральный университет», Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) в г. Пятигорске, доцент, кандидат экономических наук, Жуковская Наталья Петровна

## **В рамках дисциплины формируются следующие компетенции, подлежащие оценке настоящим ФОС:**

- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);
- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1).

## **1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **Раздел 1. Организация как система управления**

<b>№</b>	<b>Вопросы для текущего контроля успеваемости студента</b>	<b>Проверяемые компетенции</b>
	<b>Развитие теории и практики управления</b>	ОК-5, ОПК-3
1	Сущность и содержание менеджмента, особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности.	ОК-5, ОПК-3
2	Соотношение понятий «управление и «менеджмент».	ОК-5, ОПК-3
3	Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.	ОК-5, ОПК-3
4	Цели и задачи управления предприятием.	ОК-5, ОПК-3
5	Уровни и виды менеджмента.	ОК-5, ОПК-3
6	Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация, их взаимосвязь и динамизм.	ОК-5, ОПК-3
7	Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические.	ОК-5, ОПК-3
	<b>Природа управления и исторические тенденции его развития.</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Природа управления и исторические тенденции его развития.	ОК-5, ОПК-3



2	Этапы, научные подходы и школы к управлению организациями.	ОК-5, ОПК-3
3	«Одномерные» учения об управлении (школа «научного управления» Ф. Тейлора, школа «административного» управления А. Файоля, школа «человеческих отношений» Э. Мейо, А. Маслоу и др.). «Синтетические» учения об управлении. Процессный подход к менеджменту	ОК-5, ОПК-3
4	Системный подход к менеджменту П. Друкера. Ситуационный подход. Теория «7-S», разработанная Т. Питерсом – Р. Уотерманом; Р. Паскалем – Э. Атосом. Теория «Z», выдвинутая У. Оучи.	ОК-5, ОПК-3
5	Теории стратегии. Теории инноваций. Теории лидерства.	ОК-5, ОПК-3
6	Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента.	ОК-5, ОПК-3
7	Особенности американской, японской, европейской моделей менеджмента. Возможности и пути использования зарубежного опыта в нашей стране.	ОК-5, ОПК-3
8	Специфика менеджмента в России.	ОК-5, ОПК-3
9	Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России.	ОК-5, ОПК-3
	<b>Внешняя и внутренняя среда организации</b>	ОК-5, ОПК-3
1	Внутренняя среда организации: понятие и значение.	ОК-5, ОПК-3
2	Характеристика внутренних переменных организации, как части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения.	ОК-5, ОПК-3
3	Основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди.	ОК-5, ОПК-3
4	Сущность концепции взаимозависимости переменных.	ОК-5, ОПК-3
5	Внешняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внешних переменных организаций.	ОК-5, ОПК-3
6	Факторы среды прямого воздействия. Факторы среды косвенного воздействия. Характеристика факторов среды прямого воздействия в сравнении с факторами среды косвенного воздействия.	ОК-5, ОПК-3
7	Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий.	ОК-5, ОПК-3
8	Концепция адаптации (стратегия приспособления).	ОК-5, ОПК-3
9	Внешняя среда организации.	ОК-5, ОПК-3
10	Концепция глобальной стратегии. Концепция целевой ориентации. Концепция рыночного управления.	ОК-5, ОПК-3
11	Системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений.	ОК-5, ОПК-3
12	Ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации.	ОК-5, ОПК-3

## Раздел 2. Организационные процессы управления

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	<b>Система управления организацией</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Понятие системы управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1

2	Элементы (звенья), связи в системе управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Принципы построения систем управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Механистическая и органическая системы управления организацией.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
6	Типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
7	Особенности, достоинства и недостатки.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
8	Система взглядов на систему управления в современной экономике России.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Факторы и тенденции эффективности менеджмента. Эффективность и качество управления организацией.</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Показатели эффективности управления и подходы к их определению.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Пути роста экономической эффективности управления (технические, организационные, социально-экономические).	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Понятие организации в менеджменте</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Понятие организации менеджмента.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Характеристики организации как объекта управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Признаки организации как системы, законы ее функционирования.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Организация как функция менеджмента.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Организационные структуры на предприятии: понятие и принципы их построения.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
6	Требования к организационной структуре. Типы структур и их характеристика.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
7	Элементы проектирования организационной структуры. Сущность и этапы проектирования организаций.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
8	Делегирование полномочий: понятие и виды.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
9	Организационные изменения: понятие и сущность проведения.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
10	Типология организаций. Корпоративная и индивидуалистская организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
11	Новые типы организаций: эдхократические, многомерные, партисипативные, предпринимательские организации и организации, ориентированные на рынок.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
12	Факторы, влияющие на проектирование структуры.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Сущность и классификация функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, координация</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Понятие и классификация функций управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Планирование как функция управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1

4	Организация как функция управления	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Функция мотивации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
6	Функции контроля и координации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
7	Общие, конкретные и специальные функции управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Планирование и прогнозирование в системе менеджмента</b>	
1	Содержание и задачи функции планирования.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Виды планов, принципы их разработки.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Разработка перспективных и текущих планов. Методы планирования.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Сущность текущего планирования.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Прогнозирование в системе менеджмента, взаимосвязь с функцией планирования.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
6	Методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
7	Системы целей в менеджменте. Миссия и цели предприятия. Выбор миссии	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
8	Классификация целей. «Дерево» - целей фирмы.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
9	Информационно-управляющие системы в планировании.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
10	Необходимость в формальной информационной системе.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
11	Компьютерная революция и ИУС. Повышение эффективности.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Организация как функция менеджмента</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Понятие организации как управленческой функции.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Этапы функции организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Принципы осуществления функции организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1

### Раздел 3. Управление системой менеджмента организации

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	<b>Мотивация труда персонала в системе менеджмента</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Сущность и значение мотивации труда персонала.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Структура мотивационного процесса.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Современные подходы к мотивации труда персонала.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Координация и контроль в системе менеджмента</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Необходимость и сущность контроля как функции менеджмента..	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Контроль: содержание, виды, механизм осуществления	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Административный контроль: внутренний и внешний. Самоконтроль.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1

5	Пропорции применения внешнего и внутреннего контроля.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
6	Понятие контроллинга. Контроллинг как процесс. Цель и функции контроллинга в системе управления предприятием.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
7	Организация контроля за деятельностью подчиненных. Психологические аспекты контроля.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
8	Характеристики эффективного контроля.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
9	Координация как центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Стратегическое управление организацией</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Общая характеристика стратегического управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Особенности стратегического и оперативного управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Понятие конкурентных преимуществ и стратегии их создания.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Система стратегического менеджмента.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Базовые стратегии развития бизнеса, их характеристика.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
6	Методы стратегического анализа.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
7	Специфика применения методик портфельного анализа.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Коммуникации в системе менеджмента</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Роль, значение и виды управленческой информации, и информационного обеспечения менеджмента.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Понятие коммуникаций в менеджменте. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Основные типы коммуникационных сетей и их характеристика. Коммуникационные стили.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Межличностные коммуникации. Барьеры в межличностных коммуникациях.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
6	Невербальные коммуникации: сущность и основные характеристики.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
7	Невербальная коммуникация.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
8	Критерии эффективности управленческих коммуникаций.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
9	Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Процесс принятия управленческих решений в организации</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Решение как составная часть общих управленческих функций.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Классификация управленческих решений: классификационный признак и группы управленческих решений.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Участники процесса принятия и реализации решения.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Структура и содержание процесса принятия решений. Модели процесса принятия решения.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Оценка эффективности решений.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
6	Риск и неопределенность в принятии решений.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
7	Методы обоснования (традиционные и инновационные), принятия и реализации решения.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
8	Методы индивидуального и группового принятия решений.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
9	Современные формы выработки, реализации решений.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Менеджеры в организации. Организация труда менеджера. Управленческий труд и его специфика</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Особенности и содержание управленческого труда.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Категории управленческих работников.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1

3	Разделение управленческого труда.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Требования к его профессиональной компетенции.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
6	Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
7	Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
8	Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
9	Эффективное использование времени менеджером.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
10	Техника планирования личного времени менеджером.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Психология менеджмента: динамика групп и лидерство в системе менеджмента.</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Понятие власти. Основы власти в организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Методы влияния. Источники власти в организации. Личностная и организационная основы власти.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Руководство в организации. Проблема лидерства в современном менеджменте.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Характеристика стилей руководства и лидерства.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
6	Команды и разделенное лидерство. Заменители лидерства.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
7	Особенности управления группой. Групповая динамика.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
8	Формальные и неформальные группы. Неформальные организации и их характеристики. Управление неформальной группой.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
9	Факторы, влияющие на эффективность группы.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
10	Формальные группы и их характеристика.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
11	Факторы формирования взаимоотношений в формальной группе.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
12	Этапы формирования команд и целесообразность их использования.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Управление конфликтом в менеджменте</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Общие понятия о конфликтах в организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Представление о конфликте как способе выявления противоречий и источников развития организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Природа конфликта, функции и типы конфликта. Уровни конфликта в организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Внутри личностный конфликт. Межличностный конфликт: стили ухода из конфликта; сотруднический стиль; стиль компромисса; стиль приспособления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Внутриорганизационный конфликт. Структурные методы управления конфликтом.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
6	Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
7	Базовые стратегии выходы из конфликта. Общие понятия о конфликтах в организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
8	Представление конфликта как проявления противоречий и источника развития.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
9	Цикл, типы, и уровни конфликтов.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1

10	Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Организационная культура</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Концепция организационной культуры.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Содержание организационной культуры.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Типология организационных культур.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Влияние культуры на организационную эффективность.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Соответствие культуры принятой стратегии.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
6	Управление организационными изменениями.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
	<b>Этика делового общения</b>	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
1	Общие представления об этике деловых отношений в системе менеджмента.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
2	Деловое общение и его цели.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
3	Деловой этикет. Формы делового общения в офисе.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
4	Процедура служебного телефонного разговора.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
5	Деловой разговор и деловая беседа. Классификация совещаний.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
6	Организация и проведение совещаний. Деловые переговоры: понятие, цели, виды и процедура их проведения.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
7	Фирменный стиль. Имидж фирмы.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1
8	Организационная культура как важнейший элемент имиджа фирмы.	ОК-5, ОПК-3, ПК-1

**Примеры типовых контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в ходе текущего контроля успеваемости студентов**

**Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 1  
Организация как система управления**

**Тема 1. Развитие теории и практики управления**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Сущность и содержание менеджмента, особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности.
2. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
3. Уровни и виды менеджмента. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация, их взаимосвязь и динамизм.
4. Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические.
5. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
6. Цели и задачи управления предприятием.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Уровни и виды менеджмента.

2. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация, их взаимосвязь и динамизм.
3. Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
2. Цели и задачи управления предприятием.
3. Уровни и виды менеджмента.
4. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация, их взаимосвязь и динамизм.
5. Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

3. Дайте определения:

Менеджмент–

Управление

Принцип менеджмента

4. Закончите утверждение:

Менеджер, в отличие от администратора,

Закончите утверждение: существенно важным является вывод о том, что менеджмент как особый вид управленческой деятельности возникает, функционирует и развивается только в тех областях и организациях, которые

Закончите утверждение: Менеджмент развивается на стыке многих наук и представляет собой органический сплав

**Перечень тем рефератов:**

- 1.1. Сущность и содержание менеджмента, особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности.
- 1.2. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
- 1.3. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
- 1.4. Цели и задачи управления предприятием.
- 1.5. Уровни и виды менеджмента. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация, их взаимосвязь и динамизм.
- 1.6. Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические.

**Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

**11. Следующие виды систем не могут существовать без управления;**

- a. биологические;
- b. технические;
- c. информационные;
- d. социальные;
- e. физические;

**12. Определяющим в успехе предпринимателя в малом бизнесе является:**

- a. Индивидуальность и человеческие качества.
- b. Уровень образования и специальной экономической подготовки.
- c. Опыт профессиональной деятельности в избранной области бизнеса.
- d. Пример и поддержка друзей и знакомых.
- e. **Благоприятная для малого бизнеса экономическая обстановка.**

**13. Развитию креативного менеджмента способствует (главный фактор):**

- a. Использование в управлении компьютерной техники.
- b. Система отбора и распределения персонала.
- c. **Развитие неформального управления и поощрение лидерства.**
- d. Овладение методами активизации творческого потенциала.
- e. Авторитет менеджера.

**14. Главным фактором в существовании цивилизованного предпринимательства является:**

- a. Профессионализм управления.
- b. **Стабильное развитие экономики.**
- c. Реальное действие этических норм предпринимательства.
- d. Усиленный государственный контроль предпринимательской деятельности.
- e. Общественное сознание и общая культура.

**15. Главная особенность предпринимательской деятельности заключается в:**

- a. **Стремлении к получению прибыли и улучшению собственного благосостояния.**
- b. Жизненной активности как черте природы и результате воспитания.
- c. Стремлении к власти над людьми.
- d. Образе жизни, стимулируемом условиями рыночной экономики.
- e. Экономическом творчестве и риске.

**16. Для безопасности жизнедеятельности наиболее опасным фактором сегодня является:**

- a. Психологическая нагрузка жизни и деятельности.
- b. Экологическая обстановка.
- c. Опасность аварий.
- d. Криминальные ситуации.
- e. **Экономическая несостоятельность.**
- f. Ядерные и химические технологии.

**17. В большей мере соответствует пониманию менеджмента следующая парадигма управления:**

- a. Организация движения и обработки информации;
- b. Организация и технология деятельности (производства);
- c. **Функционирование и развитие социально-экономической системы (организации);**
- d. Единство внешней и внутренней среды организации;
- e. Человеческий фактор: экономические процессы деятельности.

**18. Развитие менеджмента с развитием информационных технологий**



**связано:**

- a. Нет прямой связи. Это два параллельных процесса.
- b. Развитие информационных технологий ускоряют процесс развития менеджмента.**
- c. Развитие информационных технологий усложняют развитие менеджмента. Увеличивается количество информации, информационные шумы и пр.
- d. Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только через развитие человека информационные технологии влияют на развитие менеджмента.**
- e. Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.

**19. На менеджмент оказывают влияние следующие особенности состояния культуры:**

- a. Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.
- b. Культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами.
- c. Культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента.**
- d. Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действенна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.
- e. Культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.

**20. Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:**

- a. Накопленный опыт практической деятельности.
- b. Общая социально - экономическая обстановка в стране.**
- c. Образование и структура специальных знаний менеджера.
- d. Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.
- e. Стремление использовать научные методики.

**Тема 2. Природа управления и исторические тенденции его развития.**

**Перечень вопросов к занятию:**

- 6. Природа управления и исторические тенденции его развития. Этапы, научные подходы и школы к управлению организациями.
- 7. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Особенности американской, японской, европейской моделей менеджмента. Возможности и пути использования зарубежного опыта в нашей стране.
- 8. Специфика менеджмента в России. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России.

9. «Одномерные» учения об управлении (школа «научного управления» Ф. Тейлора, школа «административного» управления А. Файоля, школа «человеческих отношений» Э. Мейо, А. Маслоу и др.).

10. «Синтетические» учения об управлении. Процессный подход к менеджменту Системный подход к менеджменту П. Друкера. Ситуационный подход. Теория «7-S», разработанная Т. Питерсом – Р. Уотерманом; Р. Паскалем – Э. Атосом. Теория «Z», выдвинутая У. Оучи. Теории стратегии. Теории инноваций. Теории лидерства.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Особенности американской, японской, европейской моделей менеджмента. Возможности и пути использования зарубежного опыта в нашей стране.

2. Специфика менеджмента в России. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России.

#### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Природа управления и исторические тенденции его развития. Этапы, научные подходы и школы к управлению организациями.

2. «Одномерные» учения об управлении (школа «научного управления» Ф. Тейлора, школа «административного» управления А. Файоля, школа «человеческих отношений» Э. Мейо, А. Маслоу и др.).

3. «Синтетические» учения об управлении. Процессный подход к менеджменту Системный подход к менеджменту П. Друкера. Ситуационный подход. Теория «7-S», разработанная Т. Питерсом – Р. Уотерманом; Р. Паскалем – Э. Атосом. Теория «Z», выдвинутая У. Оучи. Теории стратегии. Теории инноваций. Теории лидерства.

4. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Особенности американской, японской, европейской моделей менеджмента. Возможности и пути использования зарубежного опыта в нашей стране.

5. Специфика менеджмента в России. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России.

#### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Дайте определения:

процессуальные теории мотивации –

количественный подход –

неоклассический менеджмент –

классическая бюрократическая модель организации –

2. Закончите утверждение:

А. Файоль тесным образом связывал между собой понятия власть и ответственность, считая ответственность

3. Продолжите утверждение: принцип соответствия (Ф. Тейлор), смысл которого состоит в том, что закончите утверждение:

**Перечень тем рефератов:**

1. Природа управления и исторические тенденции его развития. Этапы, научные подходы и школы к управлению организациями.
2. «Одномерные» учения об управлении (школа «научного управления» Ф. Тейлора, школа «административного» управления А. Файоля, школа «человеческих отношений» Э. Мейо, А. Маслоу и др.).
3. «Синтетические» учения об управлении. Процессный подход к менеджменту Системный подход к менеджменту П. Друкера. Ситуационный подход. Теория «7-S», разработанная Т. Питерсом – Р. Уотерманом; Р. Паскалем – Э. Атосом. Теория «Z», выдвинутая У. Оучи. Теории стратегии. Теории инноваций. Теории лидерства.
4. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Особенности американской, японской, европейской моделей менеджмента. Возможности и пути использования зарубежного опыта в нашей стране.
5. Специфика менеджмента в России. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России.

**Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

**11. Следующие виды систем не могут существовать без управления;**

- a. биологические;
- b. технические;**
- c. информационные;**
- d. социальные;**
- e. физические;

**12. Определяющим в успехе предпринимателя в малом бизнесе является:**

- a. Индивидуальность и человеческие качества.
- b. Уровень образования и специальной экономической подготовки.
- c. Опыт профессиональной деятельности в избранной области бизнеса.
- d. Пример и поддержка друзей и знакомых.
- e. Благоприятная для малого бизнеса экономическая обстановка.**

**13. Развитию креативного менеджмента способствует (главный фактор):**

- a. Использование в управлении компьютерной техники.
- b. Система отбора и распределения персонала.
- c. Развитие неформального управления и поощрение лидерства.**
- d. Овладение методами активизации творческого потенциала.
- e. Авторитет менеджера.

**14. Главным фактором в существовании цивилизованного предпринимательства является:**

- a. Профессионализм управления.
- b. Стабильное развитие экономики.**
- c. Реальное действие этических норм предпринимательства.

d. Усиленный государственный контроль предпринимательской деятельности.

e. Общественное сознание и общая культура.

**15. Главная особенность предпринимательской деятельности заключается в:**

**a. Стремлении к получению прибыли и улучшению собственного благосостояния.**

b. Жизненной активности как черте натуры и результате воспитания.

c. Стремлении к власти над людьми.

d. Образе жизни, стимулируемом условиями рыночной экономики.

e. Экономическом творчестве и риске.

**16. Для безопасности жизнедеятельности наиболее опасным фактором сегодня является:**

a. Психологическая нагрузка жизни и деятельности.

b. Экологическая обстановка.

c. Опасность аварий.

d. Криминальные ситуации.

**e. Экономическая несостоятельность.**

f. Ядерные и химические технологии.

**17. В большей мере соответствует пониманию менеджмента следующая парадигма управления:**

a. Организация движения и обработки информации;

b. Организация и технология деятельности (производства);

**c. Функционирование и развитие социально-экономической системы (организации);**

d. Единство внешней и внутренней среды организации;

e. Человеческий фактор: экономические процессы деятельности.

**18. Развитие менеджмента с развитием информационных технологий связано:**

a. Нет прямой связи. Это два параллельных процесса.

**b. Развитие информационных технологий ускоряют процесс развития менеджмента.**

c. Развитие информационных технологий усложняют развитие менеджмента. Увеличивается количество информации, информационные шумы и пр.

**d. Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только через развитие человека информационные технологии влияют на развитие менеджмента.**

e. Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.

**19. На менеджмент оказывают влияние следующие особенности состояния культуры:**

a. Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.

b. Культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях

ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами.

**с. Культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента.**

d. Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действенна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.

e. Культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.

**20. Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:**

a. Накопленный опыт практической деятельности.

**b. Общая социально - экономическая обстановка в стране.**

c. Образование и структура специальных знаний менеджера.

d. Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.

e. Стремление использовать научные методики.

### **Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации.**

#### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Внутренняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внутренних переменных организации, как части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения.

2. Основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди. Сущность концепции взаимозависимости переменных.

3. Системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений.

4. Ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации.

5. Внешняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внешних переменных организации. Факторы среды прямого воздействия. Факторы среды косвенного воздействия. Характеристика факторов среды прямого воздействия в сравнении с факторами среды косвенного воздействия.

6. Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий. Концепция адаптации (стратегия приспособления).

7. Внешняя среда организации. Концепция глобальной стратегии. Концепция целевой ориентации. Концепция рыночного управления.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий.

2. Концепция адаптации (стратегия приспособления).

3. Внешняя среда организации.

4. Концепция глобальной стратегии. Концепция целевой ориентации. Концепция рыночного управления.

5. Системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений.
6. Ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий. Концепция адаптации (стратегия приспособления).
2. Внешняя среда организации. Концепция глобальной стратегии. Концепция целевой ориентации. Концепция рыночного управления.
3. Системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений.
4. Ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Подготовить устные ответы на вопросы занятия.

Цели организации

прямые факторы внешней среды –

Организационный срез –

Маркетинговый срез

2. Закончите утверждение: Для позиционирования бизнес - отраслей на рынке и выбора соответствующей стратегии в практике менеджмента широко используются

**Перечень тем рефератов:**

1. Внутренняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внутренних переменных организации, как части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения.
2. Основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди. Сущность концепции взаимозависимости переменных.
3. Внешняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внешних переменных организации. Факторы среды прямого воздействия. Факторы среды косвенного воздействия. Характеристика факторов среды прямого воздействия в сравнении с факторами среды косвенного воздействия.
4. Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий. Концепция адаптации (стратегия приспособления).
5. Внешняя среда организации. Концепция глобальной стратегии. Концепция целевой ориентации. Концепция рыночного управления.
6. Системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений.
7. Ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации.

**Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

**11. Необходимость налогообложения определяется:**

- a. Ограничением доходов населения, предпринимателей, фирм.
- b. Финансированием деятельности государственных институтов.
- c. Перераспределением средств в пользу неимущих слоев населения.**
- d. Концентрацией финансовых ресурсов для развития новых высоких технологий.
- e. Регулированием инфляционных процессов.

**12. Главное содержание методологии менеджмента в:**

- a. Цели и миссии управления;
- b. Организации деятельности по факторам внешней среды.
- c. Средствах и методах управления;
- d. Обеспечении эффективности управления;
- e. Цели, механизмах и методах управления.**

**13. Типология менеджмента определяется главным образом?**

- a. Разнообразием конкретных условий осуществления менеджмента.**
- b. Индивидуальными особенностями менеджера.
- c. Возможностями достижения максимальной эффективности менеджмента.
- d. Компетентностью персонала системы менеджмента.
- e. Стратегией изменения приоритетов для повышения эффективности менеджмента.

**14. Понятие «управляемость» характеризует:**

- a. Воздействие на управляемый объект.
- b. Эффективное управленческое решение.
- c. Реакция организации на управленческое воздействие.**
- d. Способность менеджера держать ситуацию под контролем.
- e. Компетенции персонала управления.

**15. Следующие негативные последствия делегирования полномочий наиболее опасны?**

- a. Снижение управляемости в связи с некомпетентным решением проблем.
- b. Нарушение интеграции процессов управления и дифференциация по подразделениям общих целей управления.**
- c. Увеличение трудоемкости контроля, что может компенсировать снижение нагрузки менеджера, а, может быть, и увеличить ее.
- d. Нарушение социально-психологического климата в организации, возникновение конфликтных ситуаций.
- e. Потребность в искусстве неформального управления, которое в некоторых случаях может быть нереализованным

**16. Главным фактором, определяющим эффективность мотивации является:**

- a. Учет потребностей человека.
- b. Ценность вознаграждения.
- c. Взаимосвязь результата с величиной вознаграждения.**
- d. Оценка результата выполнения работы.
- e. Учет величины затраченных усилий на выполнение работы.

**17. Понятие ответственности можно сформулировать следующим образом:**

**а. Это обязательство по реализации закрепленных за должностным лицом функций.**

b. Это мера порицания не выполненную или плохо выполненную работу.

c. Это право определять наказание за нарушение дисциплины.

d. Это должностное положение, организационный статус деятельности.

e. Это организационные ограничения функциональной деятельности должностного лица.

**18. Главным фактором формирования механизма управления является:**

a. Информационное обеспечение управления.

b. Подбор и расстановка персонала.

**c. Рациональный тип организации управления.**

d. Повышение квалификации персонала.

e. Исследование и учет социально-психологических характеристик персонала.

**19. Наиболее корректным определением цели управления является:**

a. Результат, на достижение которого направлено управление.

b. Видение будущего, которое желательно достичь.

c. Объективная тенденция развития организации.

**d. Желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы.**

e. Финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость.

**20. Проблема в процессе управления – это:**

a. Совокупность информации о состоянии управляемой системы.

b. Комплекс задач, решаемых в процессе управления.

c. Конфликтная ситуация в процессах функционирования организации.

d. Определение необходимых действий антикризисного характера.

**e. Главное противоречие, требующее своего разрешения.**

**Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 2  
Организационные процессы управления**

**Тема 4. Система управления организацией.**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие системы управления. Элементы (звенья), связи в системе управления. Принципы построения систем управления.

2. Управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов.

3. Особенности, достоинства и недостатки.

4. Система взглядов на систему управления в современной экономике России.

5. Механистическая и органическая системы управления организацией.

6. Типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления.



### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов.
2. Механистическая и органическая системы управления организацией
3. Особенности, достоинства и недостатки.
4. Система взглядов на систему управления в современной экономике России.

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Понятие системы управления. Элементы (звенья), связи в системе управления. Принципы построения систем управления.
2. Управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов.
3. Механистическая и органическая системы управления организацией.
4. Типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления.
5. Особенности, достоинства и недостатки.
6. Система взглядов на систему управления в современной экономике России.

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Дайте определения:

Управление организацией –

Иерархия –

Сетевая структура

4. Закончите утверждение:

Основными достоинствами сетевых структур являются

5. Закончите утверждение: При создании организационной структуры или ее изменении необходимо иметь в виду некоторые правила:

### **Перечень тем рефератов:**

1. Понятие системы управления. Элементы (звенья), связи в системе управления. Принципы построения систем управления.
2. Управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов.
3. Механистическая и органическая системы управления организацией.
4. Типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления.
5. Особенности, достоинства и недостатки.
6. Система взглядов на систему управления в современной экономике России.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

#### **11. Роль диагностики в процессе управления:**

- a. Характеризует роль и значение человеческого фактора в управлении.
- b. Дает наиболее полную характеристику цели управления.
- c. Позволяет определить проблему на основе оценки ситуации.
- d. Определяет необходимость и ценность информации для разработки управленческого решения.

**е. Является аналитической основой разработки управленческих решений.**

**12. Коммуникации влияют на качество решений следующим образом:**

a. От них зависит ценность информации, которая и определяет качество решения.

b. Коммуникации не влияют на качество решений, они определяют лишь организационные возможности разработки решений.

c. Коммуникации характеризуют человеческий фактор управленческого решения.

d. Коммуникации не определяют ценности информации, они характеризуют каналы ее движения и это главный фактор их влияния на качество решения.

**е. Коммуникации отражают систему управления, решения – процесс управления. Их влияние на качество решений в связи системы и процесса управления.**

**13. Следующий тип технологии менеджмента является наиболее приемлемым в условиях решения нетрадиционных проблем:**

a. Линейный тип технологии менеджмента.

b. Проблемно-разветвляющийся тип технологии менеджмента.

c. Поисковый тип технологии менеджмента.

d. Возвратно-поступательный тип технологии менеджмента.

**е. Корректировочный тип технологии менеджмента.**

**14. Информация это:**

a. Степень неопределенности ситуации.

b. Взаимосвязь управляющей и управляемой систем.

c. Функционирование прямой и обратной связи.

**d. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы.**

e. Форма отражения проблем, по которым разрабатывается управленческое решение.

**i. Наиболее важными в формировании необходимого качества управленческого решения являются следующие факторы:**

f. Объем информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера.

g. Методология разработки решения, использование техники, временные ограничения.

h. Методы анализа, реальность цели, объем информации.

i. Организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации.

**j. Целевая ориентация, методология, профессионализм.**

**15. Управленческое решение – это:**

a. План действий, воплощаемый в реальность.

b. Главный фактор взаимодействия управляемой и управляющей систем.

c. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

d. Воздействие на управляемую систему.

**е. Действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы.**

**16. Какое решение из предложенных Вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить Ваше распоряжение.**

a. Проанализировал бы соответствие компетенций, полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.

b. Наказал: выговор, снятие надбавки.

**с. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.**

d. Спокойно отреагировал, перепоручил другому.

e. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы и типа организации управления.

**17. Роль цели в разработке управленческого решения заключается в том, что она:**

**a. Является критерием эффективности управленческого решения.**

b. Цель – стратегическая составляющая управленческого решения.

c. Цель является основанием для поиска и определения проблемы.

d. Цель определяет способы выполнения решения.

e. Цель характеризует учет человеческого фактора при разработке управленческого решения.

**18. Ролевая структура организационного поведения проявляется:**

a. В лидерстве.

b. В четкой организации работы.

**с. В осознании человеком своего положения в группе.**

d. В квалификационной структуре группы.

e. В распределении функций и степени ответственности.

**19. Социально-психологическая атмосфера в группе проявляется:**

a. В количестве и остроте конфликтов.

b. В удовлетворенности человека в своей работе.

**с. В характере отношений между людьми.**

d. В конкретных результатах работы.

e. В эффективности управления.

f. Предоставлением взаимной информации.

g. Оформлением контракта деятельности человека в организации.

h. Учетом социально-психологических особенностей человека.

i. Рациональным распределением функций деятельности в организации.

j. Проведением социологических исследований.

**20. В поведении организации неформальному лидерству принадлежит следующая роль:**

a. Сплачивает, интегрирует коллектив.

b. Рождает конфликтные ситуации, борьбу авторитетов.

**с. Определяет поведение организации.**

d. Разряжает конфликтные ситуации.

e. Повышает эффективность управления.

## **Тема 5. Факторы и тенденции эффективности менеджмента. Эффективность и качество управления организацией.**

### **Перечень вопросов к занятию:**

6. Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте.
7. Пути роста экономической эффективности управления (технические, организационные, социально-экономические).
8. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.
9. Показатели эффективности управления и подходы к их определению.
10. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях
2. Пути роста экономической эффективности управления (технические, организационные, социально-экономические).
3. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте.
2. Показатели эффективности управления и подходы к их определению.
3. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Дайте определения:

Результативность –

Эффективность –

Производительность –

Качество –

2. Закончите утверждение:

При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

3. Закончите утверждение: Основными понятиями эффективности управления являются

### **Перечень тем рефератов:**

1. Пути роста экономической эффективности управления (технические, организационные, социально-экономические).
2. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

**11. Власть – это:**

- a. Способность человека влиять на поведение других людей.
- b. Право распоряжения ресурсами в процессах управленческой деятельности.**
- c. Социально-психологические характеристики, определяющие лидерство менеджера.
- d. Организация управления со всеми атрибутами ее проявления – полномочия, дисциплина, ответственность, обязанности.
- e. Соответствие и сочетание потребности в управлении и возможностей его осуществления.

**12. Лидерство – это:**

- a. Поведение менеджера в конфликтной ситуации.
- b. Потребность группы в неформальном управлении.
- c. Возможность управления, опираясь на неформальные отношения.
- d. Влияние авторитетом, уважением, признанием.**
- e. Сосредоточение внимания на стратегических проблемах.

**13. Наиболее важным признаком стратегического решения является:**

- a. Нарастающее последствие.
- b. Ориентировано на достижение цели.
- c. Принимается на продолжительный период времени.
- d. Затрагивает ключевые проблемы развития.**
- e. Оптимизировано посредством математического моделирования ситуации.

**14. Маркетинг – это:**

- a. Изучение рынка.
- b. Управление процессами продвижения товара на рынке.
- c. Рекламная деятельность с целью реализации товара на рынке.
- d. Тип управления, основанный на учете потребностей.**
- e. Стратегия управления фирмой.

**15. Наиболее вероятно вызывает кризис в развитии фирмы следующий набор причин:**

- a. Цикличность развития, конкуренция, ошибки управления.**
- b. Отсутствие стратегии, неквалифицированность персонала, недостаточное внимание технологическому развитию.
- c. Несвоевременность управленческих решений, общая экономическая обстановка, плохая дисциплина исполнения.
- d. Несовершенство системы управления, научно-технический прогресс, малоэффективная система мотивации.
- e. Неудачный маркетинг, недостаточное внимание качеству, низкий профессионализм персонала.

**16. Главной причиной общих экономических кризисов является:**

- a. Нововведения в процессах научно-технического прогресса.
- b. Тенденции социально-психологического развития.
- c. Дисгармония интересов производителей и собственников.
- d. Диспропорциональность развития, вызываемая конкуренцией.**

е. Банковской деятельностью кредитования инвестирования.

**17. Механизм антикризисного менеджмента должен предполагать:**

**а. Перестройку функций и методов управления в целях нейтрализации кризиса.**

б. Усиление ответственности за принимаемые управленческие решения.

с. Мониторинг сигналов кризиса.

д. Мотивацию реальной оценки возможностей кризиса и учета его особенностей.

е. Перестройку системы ценностей.

**18. Главным фактором в преодолении отрицательных последствий кризиса является:**

а. Тип и характер кризиса.

б. Момент и продолжительность кризиса.

**с. Эффективность антикризисного управления.**

д. Общая социально-экономическая обстановка.

е. Искусство менеджера.

**19. Главным фактором интеграции деятельности персонала является:**

а. Обеспечение достаточной информацией.

**б. Четкое распределение функций.**

с. Профессионализм персонала.

д. Целевой ( стратегический ) подход к управлению.

е. Мотивация интеграционных процессов.

**20. Основной проблемой инновационного менеджмента сегодня является:**

а. Внешняя социально - экономическая обстановка. Условия кризиса.

б. Недостаточность профессионализма управления.

**с. Экономические трудности мотивации инноваций.**

д. Человеческий фактор, качество персонала.

е. Прогнозирование развития в условиях рынка.

**Тема 6. Понятие организации в менеджменте.**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие организации менеджмента. Характеристики организации как объекта управления.

2. Признаки организации как системы, законы ее функционирования.

3. Организация как функция менеджмента.

4. Организационные изменения: понятие и сущность проведения.

5. Типология организаций. Корпоративная и индивидуалистская организации. Новые типы организаций: эдхократические, многомерные, партисипативные, предпринимательские организации и организации, ориентированные на рынок.

6. Факторы, влияющие на проектирование структуры.

7. Организационные структуры на предприятии: понятие и принципы их построения. Требования к организационной структуре. Типы структур и их

характеристика. Элементы проектирования организационной структуры. Сущность и этапы проектирования организаций.

8. Делегирование полномочий: понятие и виды.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Организационные изменения: понятие и сущность проведения.
2. Типология организаций. Корпоративная и индивидуалистская организации.
3. Новые типы организаций: эдхократические, многомерные, партисипативные, предпринимательские организации и организации, ориентированные на рынок.
4. Факторы, влияющие на проектирование структуры.

#### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Понятие организации менеджмента. Характеристики организации как объекта управления.
2. Признаки организации как системы, законы ее функционирования.
3. Организация как функция менеджмента.
4. Организационные структуры на предприятии: понятие и принципы их построения. Требования к организационной структуре. Типы структур и их характеристика. Элементы проектирования организационной структуры. Сущность и этапы проектирования организаций.

#### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

4. Дайте определения:

децентрализация –  
предпринимательские ячейки –  
предпринимательские организации -  
кружки качества –

5. Закончите утверждение: В традиционных организациях руководитель принимает решения, а работник их

6. Закончите утверждение:

Партисипативные организации – это организации, где посредством создания органов самоуправления

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Делегирование полномочий: понятие и виды.
2. Организационные изменения: понятие и сущность проведения.
3. Типология организаций. Корпоративная и индивидуалистская организации.
4. Новые типы организаций: эдхократические, многомерные, партисипативные, предпринимательские организации и организации, ориентированные на рынок.
5. Факторы, влияющие на проектирование структуры.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 6:**

**11. Главной чертой профессионализма управления является:**

- i. Многолетний опыт управления.

- b. Хорошая теоретическая подготовка.
  - c. Человеческие качества лидерства.
  - d. Сплав специальных знаний и освоенного опыта.**
  - e. Способности, развитые до навыков эффективного управления.
- 12. Главным фактором успеха предпринимательской деятельности является:**
- a. Искусство ведения деловых переговоров.
  - b. Изучение рынка.
  - c. Коммуникабельность и активность предпринимателя.
  - d. Интуиция в принятии рискованных решений.**
  - e. Информация о поведении или намерениях конкурента.
- 13. Наука управления влияет на его эффективность следующим образом ( Выделить главное ):**
- a. Наука разрабатывает и вооружает управление новыми методиками решения проблем.**
  - b. Наука позволяет увидеть и распознать проблему.
  - c. Наука управления является основой формирования профессионального сознания.
  - d. Наука не влияет напрямую на практику управления. Ее влияние опосредовано образованием.
  - e. Восприятие науки практикой, определяется отношением к ней практических работников ( менеджеров )
- 14. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:**
- a. но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется.
  - b. Нет, изменение эффективности имеет объективно циклический характер.
  - c. Тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации.
  - d. Изменение эффективности может быть различным, ибо определяется качеством цели и средств ее достижения.**
  - e. В период модернизации менеджмента возможно временное снижение его эффективности.
- 15. Главная особенность исследования социально-экономических систем заключается в том, что**
- a. Затруднено получение объективной информации.
  - b. Размыты границы объекта исследования.
  - c. Ограничены возможности экспериментирования.
  - d. Решающее значение системного подхода.**
  - e. Динамичность процесса функционирования.
- 16. Преимущества диалектического подхода к исследованию заключаются в том, что он:**
- a. Требует количественных оценок.
  - b. Предполагает учет человеческого фактора.
  - c. Ориентирует на поиск противоречий.**



- d. Дает новые знания.
- e. Имеет универсальный характер.

**17. Преимущества методов тестирования заключаются в:**

- a. Глубине раскрытия проблемы.
- b. Простоте и доступности, не требующих специальных знаний.**
- c. Количественной определенности.**
- d. Том, что позволяет исключить психологические и личностные нюансы.
- e. Том, что позволяют получить быстрый информационный материал.**

**18. Теория справедливости исходит из концептуального положения, согласно которому:**

- a. Каждое действие человека должно получать соответствующую объективную оценку и соразмерное его результату воздаяние.
- b. Человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивает этот результат с отношением вознаграждения, полученного другими людьми, выполняющими аналогичную работу, к затраченным ими усилиям.**
- c. Человек объективно оценивает уровни своих квалификации и профессионализма, проявленные в выполненной работе и сравнивает их с квалификацией и профессионализмом других.
- d. Абсолютной справедливости не может быть, она всегда относительна и зависит от субъективных представлений и амбиций человека.
- e. Справедливость - это не оценка деятельности, а средство управления деятельностью человека.

**19. Учитывать потребности безопасности работника следует главным образом таким действием:**

- a. Регулированием системы ответственности.**
- b. Дифференцированием оплаты труда.
- c. Привлечением к принятию рискованных решений.
- d. Развитием групповых форм организации труда и ответственности.
- e. социально- психологическим поощрением инициативы и удачных действий.

**20. Наиболее эффективным методом управления является:**

- a. Вознаграждение работников делать коммерческой тайной от других.
- b. Создавать прозрачную и ясную систему оплаты труда для всех работников.
- c. Использовать коллективные формы распределения надбавок и средств поощрения успешной работы.**
- d. Индивидуализировать право менеджера на поощрение сверх установленного минимального уровня.
- e. Использовать относительно стабильную систему оплаты труда без гибких надбавок.

**Тема 7. Сущность и классификация функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, координация.**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие и классификация функций управления.
2. Планирование как функция управления. Организация как функция управления. Функция мотивации. Функции контроля и координации.
3. Общие, конкретные и специальные функции управления.
4. Понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления.
5. Планирование как функция управления. Организация как функция управления. Функция мотивации. Функции контроля и координации.
6. Общие, конкретные и специальные функции управления.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Планирование как функция управления.
2. Организация как функция управления.
3. Функция мотивации.
4. Функции контроля и координации.
5. Общие, конкретные и специальные функции управления.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Понятие и классификация функций управления.
2. Понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления.
3. Планирование как функция управления. Организация как функция управления. Функция мотивации. Функции контроля и координации.
4. Общие, конкретные и специальные функции управления.
5. Планирование как функция управления. Организация как функция управления. Функция мотивации. Функции контроля и координации.
6. Общие, конкретные и специальные функции управления.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

4. Дайте определения:

Стимул –

Мотив –

Стратегия –

5. Закончите утверждение: Для увеличения эффективности контроля применяют принцип \_\_\_\_\_, суть которого в том, что система контроля должна срабатывать только в том случае, когда

6. Закончите утверждение:

управленческий цикл – совокупность целенаправленных и непрерывных действий,

**Перечень тем рефератов:**

1. Планирование как функция управления. Организация как функция управления. Функция мотивации. Функции контроля и координации.
2. Общие, конкретные и специальные функции управления.

**Фонд тестовых заданий по теме № 7:**

- 11. При анализе ситуаций и разработке управленческих решений**

**дисконтирование используется:**

- a. Для определения прибыли.
- b. Для определения рентабельности.
- c. Для приведения затрат и результатов к одному моменту.**
- d. Для определения затрат на единицу продукции.
- e. Для определения затрат или получения прибыли в единицу времени.

**12. Под процессом управления понимается:**

- a. Изменения, происходящие в организации в результате действий менеджера.
- b. Последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления воздействия на объект управления.**
- c. Последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения.
- d. Обработка информации для осуществления воздействия субъекта на объект управления.
- e. Пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом.

**13. Функция управления - это:**

- a. Зависимость факторов эффективности управления.
- b. Вид деятельности, необходимой для осуществления воздействия субъекта на объект управления.**
- c. Совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы.
- d. Основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности.
- e. Это основная единица организации системы управления.

**14. Главным фактором, определяющим роль исследования в современном менеджменте является:**

- a. Возможность использования компьютерной техники.
- b. Уровень развития науки управления.
- c. Творческий потенциал менеджера и его команды.
- d. Сложность решаемых проблем.**
- e. Мотивация персонала.

**15. Исследовать управление необходимо:**

- a. Чтобы повышать квалификацию менеджера.
- b. Для повышения качества управленческих решений.
- c. Для разработки стратегии управления.
- d. Для эффективного совершенствования управления.**
- e. Для получения дополнительной информации при принятии решений.

**16. Главные признаки методологии исследования проявляются:**

- a. В последовательности выполнения исследовательских операций.
- b. В целях, подходах и методах исследования.**
- c. В моделировании исследовательских процессов и изучении поведения моделей.
- d. В получении и обработке информации об исследуемом объекте.
- e. В деятельности исследовательских групп.

**17. Понятие методы исследования можно определить как:**

- a. Средства оптимизации исследования.
- b. Определение состава проблем.
- c. Способы проведения исследования.**
- d. Исследовательские способности менеджера
- e. Алгоритм исследования.

**18. Проблема – это:**

- a. Кризисные ситуации в развитии управления.
- b. Это направление исследования
- c. Совокупность информации о состоянии системы.
- d. Тенденция развития управления системы.
- e. Противоречие, требующее разрешения.**

**19. Особенности индуктивных методов исследования в том, что:**

- a. Они отражают индивидуальность исследователя.
- b. Они построены по схеме обобщения фактов.
- c. Они требуют четких определений понятий.
- d. Это методы индуктирования понятий из фактов действительности.
- e. Это методы оптимального накопления фактов для получения объективного вывода.**

**20. Основные черты диверсифицированных методов исследования заключаются в том, что:**

- a. Это методы, в которых в наибольшей степени выражены особенности объекта исследования.
- b. Это методы, основу которых составляет математическое моделирование.
- c. Это методы, построенные на соединении методологии, психологии и организации исследования.
- d. Это методы информационно-психологического подхода к исследованию.**
- e. Это методы, отражающие сочетание опыта и интуиции исследователя.

**Тема 8. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента.**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Содержание и задачи функции планирования.
2. Виды планов, принципы их разработки. Разработка перспективных и текущих планов.
3. Методы планирования. Сущность текущего планирования.
4. Системы целей в менеджменте.
5. Миссия и цели предприятия. Выбор миссии. Классификация целей.
6. «Дерево» - целей фирмы.
4. Информационно-управляющие системы в планировании. Необходимость в формальной информационной системе.
5. Компьютерная революция и ИУС. Повышение эффективности.
6. Прогнозирование в системе менеджмента, взаимосвязь с функцией планирования.

7. Методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Системы целей в менеджменте.
2. Миссия и цели предприятия. Выбор миссии. Классификация целей.
3. «Дерево» - целей фирмы.
4. Информационно-управляющие системы в планировании.
5. Необходимость в формальной информационной системе.
6. Компьютерная революция и ИУС.
7. Повышение эффективности.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Содержание и задачи функции планирования. Виды планов, принципы их разработки. Разработка перспективных и текущих планов.
2. Методы планирования. Сущность текущего планирования.
3. Системы целей в менеджменте. Миссия и цели предприятия. Выбор миссии. Классификация целей. «Дерево» - целей фирмы.
4. Информационно-управляющие системы в планировании. Необходимость в формальной информационной системе. Компьютерная революция и ИУС. Повышение эффективности.
5. Прогнозирование в системе менеджмента, взаимосвязь с функцией планирования. Методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

5. Дайте определения:

Стратегичность –

План –

Прогнозирование –

6. Закончите утверждение: в организациях часто наблюдается отсутствие стратегичности, что проявляется в двух формах:

7. Закончите утверждение: В менеджменте миссия – это

8. Закончите утверждение: Цели организации – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых

**Перечень тем рефератов:**

1. Прогнозирование в системе менеджмента, взаимосвязь с функцией планирования. Методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные.

2. Системы целей в менеджменте. Миссия и цели предприятия. Выбор миссии. Классификация целей. «Дерево» - целей фирмы.

**Фонд тестовых заданий по теме № 8:**

**11. Эффективность использования метода «мозгового штурма» определяется главным образом:**

a. Временным регулированием работы исследовательской группы.

b. Сочетанием методологии и организации работы исследовательской

группы.

**с. Организационными условиями реализации творческого потенциала каждого из членов исследовательской группы.**

d. Подбором исследовательской группы.

e. Информационным обеспечением работы исследовательской группы.

**12. Метод синергетического исследования проблем имеет следующие особенности:**

a. Этот метод построен на искусстве соединения творческих потенциалов в определенных организационных условиях совместной деятельности исследователей.

b. Это метод соединения эмоций и знаний в исследовательской деятельности группы.

c. Это метод психологического регулирования исследовательской деятельности, достижения состояния «озарения».

d. Главной особенностью является переложение индивидуального опыта в общую интеллектуальную деятельность.

**e. Это метод получения нового знания за счет соединения различных его видов из разных областей науки.**

**13. Главная особенность организации исследования в:**

a. Трудности функционального разделения исследовательской деятельности.

b. Ярко выраженная зависимость от типа исследования.

c. Особый учет социально-психологических факторов исследовательской деятельности.

d. Невозможность планирования временных факторов проведения исследования.

**e. Учет взаимосвязи методологии и организации исследования.**

**14. Главным условием формирования интегрального интеллекта является:**

a. Наличие лидера в исследовательской группе.

b. Характер проблемы (сложность, слабая структурированность и пр.)

c. Социально-психологические характеристики участников исследования (исследовательской группы), типов творческих индивидуальностей.

d. Особый вид организации совместной исследовательской деятельности.

**e. Сочетание организации работы и творческих способностей исследователей.**

**15. Валидность показателя характеризует:**

a. Конструкцию показателя

**b. Соответствие измеряемому параметру.**

c. Синтетичность показателя

d. Методология показателя.

e. Цели практического использования.

**16. Роль показателей в исследовании систем управления определяется:**

a. Математической формой представления фактов.

b. Количественной определенностью информации об исследуемой проблеме.

с. Позволяют оценивать явления. Без оценки невозможно понимание проблемы.

**d. Показатель – это средство организации информации о проблеме.**

е. Показатели определяют методологию исследования.

**17. Теория ожидания исходит из концептуального постулата, согласно которому:**

**a. Поведение человека связано с сознательной оценкой альтернативных возможностей той линии поведения, которая приводит к желаемым для них результатам.**

б. Поведение человека определяется доминирующими у него потребностями и формирующимися в соответствии с этим мотивами действий.

с. Поведение человека определяется теми стимулами, реакция на которые приводит к успеху.

д. Поведение человека определяется исключительно характером ситуации, в которой он оказывается.

е. Поведение человека зависит от системы управления, которая оказывает на него направляющее воздействие.

**18. Главным качеством, которым должен обладать персонал развивающейся организации является:**

а. Ориентация на сложившуюся нормативную дисциплину.

б. Проявление неформального лидерства.

с. Осознание необходимости изменений и объяснение этого другим.

**d. Уверенность в будущем организации, успешности изменений и инноваций**

е. Стремление к совершенствованию своей работы и участию в общих инновациях организации.

**19. В соответствии с теорией партисипативного управления рекомендуется:**

а. Ставить перед работником частичные конкретные задачи, не раскрывая и не объясняя общего замысла и целей их выполнения.

б. Предоставлять работникам право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (выбор средств, способов, технологии и пр.)

**с. Привлекать работников к общему принятию решений по поводу выполняемой ими работы.**

д. Осуществлять регулярный, детализированный контроль хода и результата действий работника.

е. Совместно разрабатывать цели и оценивать их реализацию.

**20. Организационно-административные методы управления могут оказаться наиболее эффективными в случае:**

а. Начальной стадии формирования коллектива.

б. Когда сотрудники имеют различный интеллектуальный и образовательный уровень.

**с. Необходимости ускорения, срочного выполнения какой-либо работы.**

- d. Значительного повышения качества работы.
- e. Острой конфликтной ситуации в коллективе.
- i. SWOT- анализ предусматривает выявление и рассмотрение:
  - f. Ориентиров и перспектив, ограничений и критических факторов развития.
  - g. Принципов и функций, средств и методов управления.
  - h. Сильных и слабых сторон, угроз и благоприятных возможностей.**
  - i. Технологических и конкурентных преимуществ, информационных и организационных препятствий.
  - j. Стратегий и тактик, инновационных и маркетинговых возможностей.

## **Тема 9. Организация как функция менеджмента.**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие организации как управленческой функции.
2. Этапы функции организации.
3. Принципы осуществления функции организации.
4. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации.

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Понятие организации как управленческой функции.
2. Этапы функции организации.
3. Принципы осуществления функции организации.
4. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации.

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Принципы осуществления функции организации.
2. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации.
3. Принципы осуществления функции организации.
4. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации.

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

5. Дайте определения:
  - делегирование –
  - Корпоративная культура –
  - Коммуникация –
  - Полномочия –
6. Закончите утверждение: Распорядительные полномочия предполагают, что их обладатели
7. Закончите утверждение: Общая ответственность имеет своим объектом
8. Закончите утверждение: Цели делегирования

### **Перечень тем рефератов:**

1. Этапы функции организации.



2. Принципы осуществления функции организации

**Фонд тестовых заданий по теме № 9:**

**4. Под процессом управления понимается:**

a. Изменения, происходящие в организации в результате действий менеджера.

**b. Последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления воздействия на объект управления.**

c. Последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения.

d. Обработка информации для осуществления воздействия субъекта на объект управления.

e. Пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом.

**5. Функция управления - это:**

a. Зависимость факторов эффективности управления.

**b. Вид деятельности, необходимой для осуществления воздействия субъекта на объект управления.**

c. Совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы.

d. Основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности.

e. Это основная единица организации системы управления.

**6. Интеграция управления это:**

a. Наличие связей между звеньями системы управления.

b. Это достаточно полное информационное обеспечение разработки управленческих решений.

c. Безконфликтные взаимоотношения менеджера и персонала.

d. Соответствие функций и полномочий управления.

**e. Согласованность действий всех подразделений системы управления.**

**11. Практика управления возникла:**

**a. вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена**

b. в XX веке, в ходе индустриализации промышленности

c. вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления

d. вместе с возникновением системного подхода

**12. Универсальные принципы управления, применяемые к любому его объекту разработала школа:**

a. научного управления (рационалистическая)

b. классическая (административная)

c. психологии и человеческих отношений

**d. науки управления (количественная)**

**13. Основу изучения дисциплины "менеджмент" составляет управление:**

a. идеологическое

**b. государственное**

c. социальное

d. хозяйственное

**14. Элементами инфраструктуры менеджмента являются**

- a. рынок трудовых ресурсов
- b. рынок товаров и услуг
- c. система информационного обеспечения
- d. методы управления**
- e. функции управления
- f. мотивация персонала

**15. Социотехнические системы - это ... .**

- a. люди, участвующие в процессе производства
- b. компьютер
- c. станки с программным управлением
- d. компьютерные системы, заменяющие определенное число работников**

**16. Продуктом труда менеджера является ... .**

- a. информация**
- b. решение
- c. полномочия
- d. власть

**17. Нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения, - ... .**

- a. стандарты, ТУ
- b. критерии для принятия решения
- c. экономические нормативы**

**Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 3  
Управление системой менеджмента организации**

**Тема 10. Мотивация труда персонала в системе менеджмента.**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса.
2. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.
3. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.
4. Современные подходы к мотивации труда персонала.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.
2. Современные подходы к мотивации труда персонала.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса.
2. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

3. Дайте определения:

Трудовой потенциал –

Содержательные теории мотивации –

Процессуальные теории мотивации

4. Закончите утверждение: мотивация сотрудников основана на

**Перечень тем рефератов:**

1. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.
2. Современные подходы к мотивации труда персонала.

**Фонд тестовых заданий по теме № 10:**

**11. Общие функции менеджмента: ... .**

**a. управление**

b. планирование

c. организация

d. координация

e. мотивация

f. контроль

**12. Специфические функции менеджмента: ... .**

a. снабжение предприятия ресурсами

b. сбыт продукции

c. мотивация и контроль

**d. планирование, организация, координация**

**13. Разделение труда менеджеров по функциям соответствует ... виду.**

**a. структурному**

b. технологическому

c. горизонтальному

d. профессионально – квалификационному

**14. Исследования неформальных групп было начато ... .**

a. Файолем

**b. Тейлорем**

c. Мейо

d. Эмерсоном

**15. Неформальные группы возникают ... .**

a. в результате реорганизации

**b. при создании новой структуры**

c. спонтанно

d. по воле руководства

**16. Наибольшую эффективность в современных условиях предлагает ... подход к пониманию сути лидерства .**

**a. с позиций личных качеств**

b. поведенческий

c. ситуационный

d. адаптивный

**17. Реальная власть - это власть ... .**

a. должности

b. авторитета

c. подчиненных

**d. администрации**

**18. Власть, при которой подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его насущную потребность ... .**

a. законная

b. экспертная

**c. основанная на вознаграждении**

d. эталонная

**19. Индивидуальный стиль менеджера определяется ... .**

a. степенью свободы при принятии решений для подчиненных

**b. выбором методов управления**

c. образованием

d. стажем работы

**20. В основе авторитарного стиля управления лежат ... методы.**

**a. экономические**

b. организационно-распорядительные

c. социально-психологические

d. консультативные

## **Тема 11. Координация и контроль в системе менеджмента**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Необходимость и сущность контроля как функции менеджмента.

2. Контроль: содержание, виды, механизм осуществления.

3. Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый.

4. Административный контроль: внутренний и внешний.

5. Психологические аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.

6. Координация как центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

7. Самоконтроль. Пропорции применения внешнего и внутреннего контроля.

8. Понятие контроллинга. Контроллинг как процесс. Цель и функции контроллинга в системе управления предприятием.

9. Организация контроля за деятельностью подчиненных.

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Пропорции применения внешнего и внутреннего контроля.
  2. Понятие контроллинга.
  3. Контроллинг как процесс.
  4. Цель и функции контроллинга в системе управления предприятием.
- Организация контроля за деятельностью подчиненных.
5. Психологические аспекты контроля.
  6. Характеристики эффективного контроля.
  7. Координация как центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый.
2. Административный контроль: внутренний и внешний.
3. Самоконтроль. Пропорции применения внешнего и внутреннего контроля.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

4. Дайте определения:

Предварительный контроль –

Текущий контроль –

Заключительный контроль –

5. Закончите утверждение: Функция контроля позволяет выявить

6. Закончите утверждение: Главная задача координации –

**Перечень тем рефератов:**

1. Понятие контроллинга. Контроллинг как процесс. Цель и функции контроллинга в системе управления предприятием.
2. Организация контроля за деятельностью подчиненных.
3. Координация как центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

**Фонд тестовых заданий по теме № 11:**

**11. Внутренние конфликты - это ... .**

- a. межличностные
- b. между личностью и группой
- c. внутриличностные
- d. межгрупповые

**12. Наилучшая форма преодоления конфликта через стратегию - ... .**

- a. приспособление
- b. компромисса
- c. игнорирования
- d. окончательного разрешения

**13. Предметом труда менеджера является ... .**

- a. решение
- b. обязательство
- c. власть

**d. информация**

**14. Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей: ... .**

**a. высшего**

b. среднего

c. низшего

d. рядовые сотрудники

**15. Производственный процесс является объектом изучения школы ... .**

a. научного управления

**b. классической**

c. психологии и человеческих отношений

d. науки управления (количественной)

**16. Основная цель управления производством - ... .**

**a. усовершенствование организационной структуры управления производством**

b. устранение непроизводительных потерь времени рабочих и служащих

c. достижение минимальных затрат материалов, труда, времени и денежных средств

d. выполнение заданной программы выпуска продукции

**17. Логистика - это теория и практика управления ... потоками**

a. трудовыми

b. материальными

**c. информационными**

d. производственными

**18. Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет ... полномочия**

a. линейные

**b. консультативные**

c. функциональные

d. рекомендательные

**19. Основная цель управления запасами- ... .**

a. обеспечить непрерывность производства

b. поддержание определенного уровня запасов

c. получение преимуществ в зависимости от величины дисконтов

**d. минимизировать затраты и обеспечить бесперебойность производства**

**20. Приведенное выражение является**

**a. моделью Блюментала**

b. формулой Сибарцева

c. моделью Уилсона-Харриса

d. формулой Смита

**Тема 12. Стратегическое управление организацией.**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Общая характеристика стратегического управления.

2. Особенности стратегического и оперативного управления. Понятие конкурентных преимуществ и стратегии их создания.
3. Система стратегического менеджмента. Базовые стратегии развития бизнеса, их характеристика.
4. Методы стратегического анализа. Специфика применения методик портфельного анализа.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Общая характеристика стратегического управления.
2. Особенности стратегического и оперативного управления.
3. Понятие конкурентных преимуществ и стратегии их создания.
4. Система стратегического менеджмента.
5. Базовые стратегии развития бизнеса, их характеристика.
6. Методы стратегического анализа.
7. Специфика применения методик портфельного анализа.

#### **Вопросы для устного опроса студентов:**

3. Система стратегического менеджмента.
4. Базовые стратегии развития бизнеса, их характеристика

#### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

4. Дайте определения:

Внутренняя микросреда -

Стратегический анализ -

Стратегия -

5. Закончите утверждение: Для стратегии ограниченного роста характерно
6. Закончите утверждение: Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой и применяется

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Методы стратегического анализа.
2. Специфика применения методик портфельного анализа.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 12:**

**11. Соглашение, заключенное в письменной форме двумя сторонами, включающее правовые нормы, регулирующие содержание, начало и завершение трудовых отношений, а также права и обязанности сторон - ... соглашение.**

- a. тарифное
- b. типовое
- c. трудовое
- d. правовое

**12. Особенности принятия решений при коллегиальном руководстве - ...**  
**a. стратегические решения принимаются на высшем уровне управления, в малой степени осуществляется делегирование полномочий вниз**  
**b. стратегические решения принимаются на высшем уровне управления**

- c. стратегические решения принимаются на высшем уровне управления, в высокой степени осуществляется делегирование полномочий вниз
- d. решения принимаются на всех уровнях, обсуждаются в коллективе по группам с привлечением других групп

**13. Полномочия, которыми наделен руководитель плановой службы (отдела) в организационной структуре фирмы: ... .**

- a. линейными
- b. рекомендательными
- c. консультативными
- d. функциональными**

**14. План, обобщающий итоги всех видов плана: ... .**

- a. реализации
- b. производства
- c. капиталовложений**
- d. финансовый

**15. Полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другими подчиненными ... .**

- a. административные**
- b. рекомендательные
- c. функциональные
- d. линейные

**16. Организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, - ... .**

- a. линейная
- b. функциональная
- c. адаптивная
- d. дивизиональная**

**17. Адаптивные организационные структуры - ... .**

- a. линейно-функциональная
- b. линейная
- c. матричная**
- d. продуктовая

**18. Наиболее точное определение фирмы, предприятия - "предприятие - организационно-хозяйственная единица, ... ".**

- a. осуществляющая предпринимательскую деятельность**
- b. преследующая коммерческие цели
- c. осуществляющая предпринимательскую деятельность и пользующаяся правами юридического лица
- d. осуществляющая предпринимательскую деятельность, преследующая коммерческие цели и пользующаяся правами юридического лица

**19. Сущность унитарного предприятия ... .**

- a. находится в оперативном управлении и считается неделимым
- b. может быть разделено между работниками предприятия
- c. не может быть коммерческим



**d. может быть акционировано**

**20. Прибыль не облагается налогом в ... .**

a. обществе с ограниченной ответственностью

b. открытом акционерном обществе

**c. обществе с дополнительной ответственностью**

d. товариществе

**Тема 13. Коммуникации в системе менеджмента.**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Роль, значение и виды управленческой информации, и информационного обеспечения менеджмента.

2. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.

3. Понятие коммуникаций в менеджменте. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы.

4. Основные типы коммуникационных сетей и их характеристика. Коммуникационные стили.

5. Межличностные коммуникации. Барьеры в межличностных коммуникациях.

6. Невербальные коммуникации: сущность и основные характеристики. Невербальная коммуникация.

7. Критерии эффективности управленческих коммуникаций.

8. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Коммуникационные стили.

2. Межличностные коммуникации.

3. Барьеры в межличностных коммуникациях.

4. Невербальные коммуникации: сущность и основные характеристики.

5. Невербальная коммуникация.

6. Критерии эффективности управленческих коммуникаций.

7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

5. Понятие коммуникаций в менеджменте.

6. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы.

7. Основные типы коммуникационных сетей и их характеристика.

8. Коммуникационные стили

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

4. Дайте определения:

Тип коммуникации –

Поток информации –

Адресность –

5. Закончите утверждение: Формальные коммуникативные потоки (каналы) широко используются в организациях, имеющих

6. Закончите утверждение: Значение горизонтальной коммуникации возрастает по мере того, как

4. Закончите утверждение: Основная проблема нисходящих коммуникаций заключается в том, что они

**Перечень тем рефератов:**

1. Межличностные коммуникации.

2. Барьеры в межличностных коммуникациях.

3. Невербальные коммуникации: сущность и основные характеристики. Невербальная коммуникация.

4. Критерии эффективности управленческих коммуникаций.

5. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.

**Фонд тестовых заданий по теме № 13:**

**11. По отношению к внешней среде организационные структуры управления бывают: ... .**

**a. механические**

b. органические

c. дивизиональные

**12. К гибким можно отнести виды оргструктур: ... .**

a. линейно-функциональная

b. линейно-штабная

**c. дивизиональная**

d. матричная

e. проектная

**13. Процесс стратегического планирования состоит из этапов: ... .**

a. определение целей, задач, стратегий роста

b. выявление приоритетных проблем, определение целей, задач, стратегий роста

**c. выбор стратегии роста, составление плана развития хозяйственного портфеля предприятия**

**14. Требования к формулируемым целям:**

a. достижимость

**b. измеримость**

c. должны охватывать все направления деятельности

d. правильная формулировка

**15. Кадровая политика бывает: ... .**

a. открытая

b. закрытая

c. смешанная

**d. временная**

**16. В ситуации, когда персонал обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками, но не ориентирован на работу в новых условиях, наиболее эффективно использование руководителем роли ... .**

**a. организатора**

б. администратора

**17. Тип управленческой команды определяется ... .**

а. особенностями лидера

б. культурой группы

**с. типом организационной структуры**

**18. К видам мотивации относятся: ... .**

а. материальное стимулирование

**б. моральное стимулирование**

с. хорошие деловые отношения с руководителем

**19. Элементами системы управления являются: ... .**

а. организационная структура

б. управленческая документация

**с. программно- аппаратные средства**

д. структура персонала

е. внеоборотные активы

**20. Ограничение по численности имеет ... группа.**

**а. формальная**

б. неформальная

**Тема 14. Процесс принятия управленческих решений в организации.**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Решение как составная часть общих управленческих функций.

2. Классификация управленческих решений: классификационный признак и группы управленческих решений. Участники процесса принятия и реализации решения.

3. Структура и содержание процесса принятия решений.

4. Модели процесса принятия решения.

5. Методы индивидуального и группового принятия решений.

6. Современные формы выработки, реализации решений.

7. Оценка эффективности решений. Риск и неопределенность в принятии решений.

8. Методы обоснования (традиционные и инновационные), принятия и реализации решения.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Оценка эффективности решений.

2. Риск и неопределенность в принятии решений.

3. Методы обоснования (традиционные и инновационные), принятия и реализации решения.

4. Методы индивидуального и группового принятия решений.

5. Современные формы выработки, реализации решений.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Решение как составная часть общих управленческих функций.

2. Классификация управленческих решений: классификационный признак и группы управленческих решений. Участники процесса принятия и реализации решения.

3. Структура и содержание процесса принятия решений.

4. Модели процесса принятия решения.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Дайте определения:

2. Стратегическое решение –

3. Тактические решения –

4. Принцип единоначалия –

5. Закончите утверждение: групповое обсуждение проблемы способствует

6. Закончите утверждение: принцип единогласия заключается в

7. Закончите утверждение: Решение управленческих проблем - сложный и многогранный процесс с определенной системой действий, которую можно

**Перечень тем рефератов:**

1. Оценка эффективности решений.

2. Риск и неопределенность в принятии решений.

3. Методы обоснования (традиционные и инновационные), принятия и реализации решения.

4. Методы индивидуального и группового принятия решений.

5. Современные формы выработки, реализации решений.

**Фонд тестовых заданий по теме № 14:**

**11. Основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля в(во) ... .**

a. методах

b. объеме

**c. времени осуществления**

d. принципах

**12. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является ... .**

a. заключение аудиторской организации

b. баланс

**c. бюджет**

d. финансовый отчет за прошедший период времени

**13. К повышению эффективности менеджмента относится ... .**

**a. степень достижения целей организации**

b. соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов

c. увеличение количества произведенной продукции и услуг

d. увеличение времени работы сотрудников

**14. Процесс стратегического планирования состоит из этапов: ... .**

a. определение целей, задач, стратегий роста

b. выявление приоритетных проблем, определение целей, задач, стратегий роста

**с. выбор стратегии роста, составление плана развития хозяйственного портфеля предприятия**

**15. К социальной эффективности менеджмента относится ... .**

a. рост прибыли

**b. снижение издержек обращения**

c. улучшение условий труда работников

d. увеличение выручки от реализации продукции

**16. Процесс стимулирования самого себя и других на достижении индивидуальных и общих целей организации - ... .**

a. обучение

b. мотивация

c. организация

**d. координация**

**17. К видам мотивации относятся: ... .**

a. материальное стимулирование

**b. моральное стимулирование**

c. хорошие деловые отношения с руководителем

**18. Основные принципы управления первым сформулировал**

**a. Тейлор**

b. Файоль

c. Маслоу

d. Вебер

**19. Наиболее эффективен для предприятий малого и среднего бизнеса ... подход к управлению**

a. ситуационный

b. процессный

**c. системный**

**20. Поощряет исполнительность, а не инициативу ... метод управления.**

**a. организационный**

b. административный

c. экономический

d. социально-психологический

**Тема 15. Менеджеры в организации. Организация труда менеджера. Управленческий труд и его специфика.**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Особенности и содержание управленческого труда.

2. Категории управленческих работников. Разделение управленческого труда.

3. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.

4. Эффективное использование времени менеджером. Техника планирования личного времени менеджером.

5. Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера. Требования к его профессиональной компетенции.

6. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.

7. Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Инновационная программа менеджера.
2. Критерии оценки менеджеров.
3. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.
4. Эффективное использование времени менеджером.
5. Техника планирования личного времени менеджером.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Менеджеры в организациях.
2. Функции менеджера.
3. Роли менеджера.
4. Требования к его профессиональной компетенции.
5. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.
6. Инновационная программа менеджера.
7. Критерии оценки менеджеров

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

4. Дайте определения:

Руководитель высшего уровня –

Руководитель среднего звена –

Руководитель низового звена

5. Закончите утверждение: По мнению Анри Файоля, руководителям предприятий должны быть присущи

6. Закончите утверждение: Причинами неумелого управления являются отсутствие

**Перечень тем рефератов:**

1. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.
2. Эффективное использование времени менеджером.
3. Техника планирования личного времени менеджером.

**Фонд тестовых заданий по теме № 15:**

**11. Развитие менеджмента с развитием информационных технологий связано:**

a. Нет прямой связи. Это два параллельных процесса.

**b. Развитие информационных технологий ускоряют процесс развития менеджмента.**

c. Развитие информационных технологий усложняют развитие менеджмента. Увеличивается количество информации, информационные шумы и пр.

**d. Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только через развитие человека информационные технологии влияют на развитие менеджмента.**

e. Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.

**12. На менеджмент оказывают влияние следующие особенности**

**состояния культуры:**

- a. Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.
- b. Культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами.
- c. Культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента.**
- d. Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действенна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.
- e. Культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.

**13. Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:**

- a. Накопленный опыт практической деятельности.
- b. Общая социально - экономическая обстановка в стране.**
- c. Образование и структура специальных знаний менеджера.
- d. Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.
- e. Стремление использовать научные методики.

**14. Необходимость налогообложения определяется:**

- a. Ограничением доходов населения, предпринимателей, фирм.
- b. Финансированием деятельности государственных институтов.
- c. Перераспределением средств в пользу неимущих слоев населения.**
- d. Концентрацией финансовых ресурсов для развития новых высоких технологий.
- e. Регулированием инфляционных процессов.

**15. Главное содержание методологии менеджмента в:**

- a. Цели и миссии управления;
- b. Организации деятельности по факторам внешней среды.
- c. Средствах и методах управления;
- d. Обеспечении эффективности управления;
- e. Цели, механизмах и методах управления.**

**16. Типология менеджмента определяется главным образом?**

- a. Разнообразием конкретных условий осуществления менеджмента.**
- b. Индивидуальными особенностями менеджера.
- c. Возможностями достижения максимальной эффективности менеджмента.
- d. Компетентностью персонала системы менеджмента.
- e. Стратегией изменения приоритетов для повышения эффективности менеджмента.

**17. Понятие «управляемость» характеризует:**

- a. Воздействие на управляемый объект.
- b. Эффективное управленческое решение.
- c. Реакция организации на управленческое воздействие.**
- d. Способность менеджера держать ситуацию под контролем.
- e. Компетенции персонала управления.

**18. Следующие негативные последствия делегирования полномочий наиболее опасны?**

- a. Снижение управляемости в связи с некомпетентным решением проблем.
- b. Нарушение интеграции процессов управления и дифференциация по подразделениям общих целей управления.**
- c. Увеличение трудоемкости контроля, что может компенсировать снижение нагрузки менеджера, а, может быть, и увеличить ее.
- d. Нарушение социально-психологического климата в организации, возникновение конфликтных ситуаций.
- e. Потребность в искусстве неформального управления, которое в некоторых случаях может быть нереализованным

**19. Главным фактором, определяющим эффективность мотивации является:**

- a. Учет потребностей человека.
- b. Ценность вознаграждения.
- c. Взаимосвязь результата с величиной вознаграждения.**
- d. Оценка результата выполнения работы.
- e. Учет величины затраченных усилий на выполнение работы.

**20. Понятие ответственности можно сформулировать следующим образом:**

- a. Это обязательство по реализации закрепленных за должностным лицом функций.**
- b. Это мера порицания не выполненную или плохо выполненную работу.
- c. Это право определять наказание за нарушение дисциплины.
- d. Это должностное положение, организационный статус деятельности.
- e. Это организационные ограничения функциональной деятельности должностного лица.

**Тема 16. Психология менеджмента: динамика групп и лидерство в системе менеджмента.**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие власти. Основы власти в организации. Методы влияния. Источники власти в организации.
2. Личностная и организационная основы власти. Руководство в организации.
3. Проблема лидерства в современном менеджменте.
4. Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход.
5. Формальные группы и их характеристика. Факторы формирования взаимоотношений в формальной группе.
6. Этапы формирования команд и целесообразность их использования.
7. Характеристика стилей руководства и лидерства. Команды и разделенное лидерство. Заменители лидерства.
8. Особенности управления группой. Групповая динамика.



9. Формальные и неформальные группы. Неформальные организации и их характеристики. Управление неформальной группой.

10. Факторы, влияющие на эффективность группы.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Команды и разделенное лидерство.
2. Заменители лидерства. Особенности управления группой.
3. Групповая динамика.
4. Формальные и неформальные группы.
5. Неформальные организации и их характеристики.
6. Управление неформальной группой.
7. Факторы, влияющие на эффективность группы.
8. Формальные группы и их характеристика.
9. Факторы формирования взаимоотношений в формальной группе.
10. Этапы формирования команд и целесообразность их использования.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Понятие власти. Основы власти в организации. Методы влияния. Источники власти в организации.
2. Личностная и организационная основы власти. Руководство в организации.
3. Формальные группы и их характеристика. Факторы формирования взаимоотношений в формальной группе.
4. Этапы формирования команд и целесообразность их использования.
5. Проблема лидерства в современном менеджменте.
6. Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход.
7. Характеристика стилей руководства и лидерства. Команды и разделенное лидерство. Заменители лидерства

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

5. Дайте определения:

Лидер-организатор – лидер-инициатор  
лидер-мастер–

6. Закончите утверждение: Странники теории лидерских качеств доказывают, что лидерство может быть
7. Закончите утверждение: Если теории личностного подхода доказывали, что лидерство может быть свойством определенных личностных черт, то поведенческие теории доказывали, что
8. Закончите утверждение: В теории менеджмента сложились три основных подхода к определению факторов лидерства:

**Перечень тем рефератов:**

1. Формальные и неформальные группы. Неформальные организации и их характеристики. Управление неформальной группой.
2. Факторы, влияющие на эффективность группы.

3. Формальные группы и их характеристика. Факторы формирования взаимоотношений в формальной группе.
4. Особенности управления группой. Групповая динамика.

**Фонд тестовых заданий по теме № 16:**

**11. Главным фактором формирования механизма управления является:**

- a. Информационное обеспечение управления.
- b. Подбор и расстановка персонала.
- c. Рациональный тип организации управления.**
- d. Повышение квалификации персонала.
- e. Исследование и учет социально-психологических характеристик персонала.

**12. Наиболее корректным определением цели управления является:**

- a. Результат, на достижение которого направлено управление.
- b. Видение будущего, которое желательно достичь.
- c. Объективная тенденция развития организации.
- d. Желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы.**
- e. Финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость.

**13. Проблема в процессе управления – это:**

- a. Совокупность информации о состоянии управляемой системы.
- b. Комплекс задач, решаемых в процессе управления.
- c. Конфликтная ситуация в процессах функционирования организации.
- d. Определение необходимых действий антикризисного характера.
- e. Главное противоречие, требующее своего разрешения.**

**14. Роль диагностики в процессе управления:**

- a. Характеризует роль и значение человеческого фактора в управлении.
- b. Дает наиболее полную характеристику цели управления.
- c. Позволяет определить проблему на основе оценки ситуации.
- d. Определяет необходимость и ценность информации для разработки управленческого решения.
- e. Является аналитической основой разработки управленческих решений.**

**15. Коммуникации влияют на качество решений следующим образом:**

- a. От них зависит ценность информации, которая и определяет качество решения.
- b. Коммуникации не влияют на качество решений, они определяют лишь организационные возможности разработки решений.
- c. Коммуникации характеризуют человеческий фактор управленческого решения.
- d. Коммуникации не определяют ценности информации, они характеризуют каналы ее движения и это главный фактор их влияния на качество решения.
- e. Коммуникации отражают систему управления, решения – процесс управления. Их влияние на качество решений в связи системы и**

процесса управления.

**16. Следующий тип технологии менеджмента является наиболее приемлемым в условиях решения нетрадиционных проблем:**

- a. Линейный тип технологии менеджмента.
- b. Проблемно-разветвляющийся тип технологии менеджмента.
- c. Поисковый тип технологии менеджмента.
- d. Возвратно-поступательный тип технологии менеджмента.

**e. Корректировочный тип технологии менеджмента.**

**17. Информация это:**

- a. Степень неопределенности ситуации.
- b. Взаимосвязь управляющей и управляемой систем.
- c. Функционирование прямой и обратной связи.

**d. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы.**

e. Форма отражения проблем, по которым разрабатывается управленческое решение.

**18. Управленческое решение – это:**

- a. План действий, воплощаемый в реальность.
- b. Главный фактор взаимодействия управляемой и управляющей систем.
- c. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.
- d. Воздействие на управляемую систему.

**e. Действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы.**

**19. Какое решение из предложенных Вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить Ваше распоряжение.**

- a. Проанализировал бы соответствие компетенций, полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.
- b. Наказал: выговор, снятие надбавки.
- c. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.**
- d. Спокойно отреагировал, перепоручил другому.
- e. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы и типа организации управления.

**20. Роль цели в разработке управленческого решения заключается в том, что она:**

- a. Является критерием эффективности управленческого решения.**
- b. Цель – стратегическая составляющая управленческого решения.
- c. Цель является основанием для поиска и определения проблемы.
- d. Цель определяет способы выполнения решения.
- e. Цель характеризует учет человеческого фактора при разработке управленческого решения.

**Тема 17. Управление конфликтом в менеджменте**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Общие понятия о конфликтах в организации.
2. Представление о конфликте как способе выявления противоречий и источников развития организации.
3. Природа конфликта, функции и типы конфликта.
4. Представление конфликта как проявления противоречий и источника развития. Цикл, типы, и уровни конфликтов.
5. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.
6. Уровни конфликта в организации. Внутри личностный конфликт. Межличностный конфликт: стили ухода из конфликта; сотруднический стиль; стиль компромисса; стиль приспособления. Внутриорганизационный конфликт. Структурные методы управления конфликтом.
7. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций. Базовые стратегии выходы из конфликта.
8. Общие понятия о конфликтах в организации.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Структурные методы управления конфликтом.
2. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.
3. Базовые стратегии выходы из конфликта.
4. Общие понятия о конфликтах в организации.
5. Представление конфликта как проявления противоречий и источника развития.
6. Цикл, типы, и уровни конфликтов.
7. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций

#### **Вопросы для устного опроса студентов:**

7. Уровни конфликта в организации.
8. Внутри личностный конфликт.
9. Межличностный конфликт: стили ухода из конфликта; сотруднический стиль; стиль компромисса; стиль приспособления. Внутриорганизационный конфликт.
10. Структурные методы управления конфликтом.
11. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.
12. Базовые стратегии выходы из конфликта

#### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

4. Дайте определения:

Межгрупповой конфликт –

Конфликт –

Межличностный конфликт –

5. Закончите утверждение: Внутриличностный конфликт имеет место

6. Закончите утверждение: Стиль компромисса

4. Закончите утверждение: Стиль приспособления побуждает

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Общие понятия о конфликтах в организации.

2. Представление конфликта как проявления противоречий и источника развития. Цикл, типы, и уровни конфликтов.
3. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.

**Фонд тестовых заданий по теме № 17:**

**11. Ролевая структура организационного поведения проявляется:**

- a. В лидерстве.
- b. В четкой организации работы.
- c. В осознании человеком своего положения в группе.**
- d. В квалификационной структуре группы.
- e. В распределении функций и степени ответственности.

**12. Социально-психологическая атмосфера в группе проявляется:**

- a. В количестве и остроте конфликтов.
- b. В удовлетворенности человека в своей работе.
- c. В характере отношений между людьми.**
- d. В конкретных результатах работы.

**13. В поведении организации неформальному лидерству принадлежит следующая роль:**

- a. Сплачивает, интегрирует коллектив.
- b. Рождает конфликтные ситуации, борьбу авторитетов.
- c. Определяет поведение организации.**
- d. Разряжает конфликтные ситуации.
- e. Повышает эффективность управления.

**14. Власть – это:**

- a. Способность человека влиять на поведение других людей.
- b. Право распоряжения ресурсами в процессах управленческой деятельности.**
- c. Социально-психологические характеристики, определяющие лидерство менеджера.
- d. Организация управления со всеми атрибутами ее проявления – полномочия, дисциплина, ответственность, обязанности.
- e. Соответствие и сочетание потребности в управлении и возможностей его осуществления.

**15. Лидерство – это:**

- a. Поведение менеджера в конфликтной ситуации.
- b. Потребность группы в неформальном управлении.
- c. Возможность управления, опираясь на неформальные отношения.
- d. Влияние авторитетом, уважением, признанием.**
- e. Сосредоточение внимания на стратегических проблемах.

**16. Наиболее важным признаком стратегического решения является:**

- a. Нарастающее последствие.
- b. Ориентировано на достижение цели.
- c. Принимается на продолжительный период времени.
- d. Затрагивает ключевые проблемы развития.**
- e. Оптимизировано посредством математического моделирования ситуации.

**17. Маркетинг – это:**

- a. Изучение рынка.
- b. Управление процессами продвижения товара на рынке.
- c. Рекламная деятельность с целью реализации товара на рынке.
- d. Тип управления, основанный на учете потребностей.**
- e. Стратегия управления фирмой.

**18. Наиболее вероятно вызывает кризис в развитии фирмы следующий набор причин:**

- a. Цикличность развития, конкуренция, ошибки управления.**
- b. Отсутствие стратегии, неквалифицированность персонала, недостаточное внимание технологическому развитию.
- c. Несвоевременность управленческих решений, общая экономическая обстановка, плохая дисциплина исполнения.
- d. Несовершенство системы управления, научно-технический прогресс, малоэффективная система мотивации.
- e. Неудачный маркетинг, недостаточное внимание качеству, низкий профессионализм персонала.

**19. Главной причиной общих экономических кризисов является:**

- a. Нововведения в процессах научно-технического прогресса.
- b. Тенденции социально-психологического развития.
- c. Дисгармония интересов производителей и собственников.
- d. Диспропорциональность развития, вызываемая конкуренцией.**
- e. Банковской деятельностью кредитования инвестирования.

**20. Механизм антикризисного менеджмента должен предполагать:**

- a. Перестройку функций и методов управления в целях нейтрализации кризиса.**
- b. Усиление ответственности за принимаемые управленческие решения.
- c. Мониторинг сигналов кризиса.
- d. Мотивацию реальной оценки возможностей кризиса и учета его особенностей.
- e. Перестройку системы ценностей.

**Тема 18. Организационная культура.**

**Перечень вопросов к занятию:**

- 7. Концепция организационной культуры.
- 8. Соответствие культуры принятой стратегии.
- 9. Управление организационными изменениями.
- 10. Содержание организационной культуры.
- 11. Типология организационных культур.
- 12. Влияние культуры на организационную эффективность.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

- 1. Концепция организационной культуры.

2. Соответствие культуры принятой стратегии.
3. Управление организационными изменениями.
4. Содержание организационной культуры.
5. Типология организационных культур.
6. Влияние культуры на организационную эффективность.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

7. Концепция организационной культуры.
8. Соответствие культуры принятой стратегии.
9. Управление организационными изменениями.
10. Содержание организационной культуры.
11. Типология организационных культур.
12. Влияние культуры на организационную эффективность.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

5. Дайте определения:

Церемонии–Ритуалы–

Миф–

6. Закончите утверждение: Формализованная культура, или, как ее часто называют, административная, — бюрократическая культура, характеризующаяся

7. Закончите утверждение: Доминирующая культура представляет собой

8. Закончите утверждение: При исследовании организационной культуры компании необходимо либо рассматривать в качестве единицы анализа фирму в целом, либо

**Перечень тем рефератов:**

1. Соответствие культуры принятой стратегии.
2. Управление организационными изменениями.

**Фонд тестовых заданий по теме № 18:**

**11. Главным фактором в преодолении отрицательных последствий кризиса является:**

- a. Тип и характер кризиса.
- b. Момент и продолжительность кризиса.
- c. Эффективность антикризисного управления.**
- d. Общая социально-экономическая обстановка.
- e. Искусство менеджера.

**12. Главным фактором интеграции деятельности персонала является:**

- a. Обеспечение достаточной информацией.
- b. Четкое распределение функций.**
- c. Профессионализм персонала.
- d. Целевой ( стратегический ) подход к управлению.
- e. Мотивация интеграционных процессов.

**13. Основной проблемой инновационного менеджмента сегодня является:**

- a. Внешняя социально - экономическая обстановка. Условия кризиса.
- b. Недостаточность профессионализма управления.

**с. Экономические трудности мотивации инноваций.**

d. Человеческий фактор, качество персонала.

e. Прогнозирование развития в условиях рынка.

**14. Главной чертой профессионализма управления является:**

i. Многолетний опыт управления.

b. Хорошая теоретическая подготовка.

c. Человеческие качества лидерства.

**d. Сплав специальных знаний и освоенного опыта.**

e. Способности, развитые до навыков эффективного управления.

**15. Главным фактором успеха предпринимательской деятельности является:**

a. Искусство ведения деловых переговоров.

b. Изучение рынка.

c. Коммуникабельность и активность предпринимателя.

**d. Интуиция в принятии рискованных решений.**

e. Информация о поведении или намерениях конкурента.

**16. Наука управления влияет на его эффективность следующим образом ( Выделить главное ):**

**a. Наука разрабатывает и вооружает управление новыми методиками решения проблем.**

b. Наука позволяет увидеть и распознать проблему.

c. Наука управления является основой формирования профессионального сознания.

d. Наука не влияет напрямую на практику управления. Ее влияние опосредовано образованием.

e. Восприятие науки практикой, определяется отношением к ней практических работников ( менеджеров )

**17. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:**

a. но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется.

b. Нет, изменение эффективности имеет объективно циклический характер.

c. Тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации.

**d. Изменение эффективности может быть различным, ибо определяется качеством цели и средств ее достижения.**

e. В период модернизации менеджмента возможно временное снижение его эффективности.

**18. Главная особенность исследования социально-экономических систем заключается в том, что**

a. Затруднено получение объективной информации.

b. Размыты границы объекта исследования.

c. Ограничены возможности экспериментирования.

**d. Решающее значение системного подхода.**

e. Динамичность процесса функционирования.



**19. Преимущества диалектического подхода к исследованию заключаются в том, что он:**

- a. Требуется количественных оценок.
- b. Предполагает учет человеческого фактора.
- c. Ориентирует на поиск противоречий.**
- d. Дает новые знания.
- e. Имеет универсальный характер.

**20. Преимущества методов тестирования заключаются в:**

- a. Глубине раскрытия проблемы.
- b. Простоте и доступности, не требующих специальных знаний.**
- c. Количественной определенности.**
- d. Тем, что позволяет исключить психологические и личностные нюансы.
- e. Тем, что позволяют получить быстрый информационный материал.**

**Тема 19. Этика делового общения.**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Общие представления об этике деловых отношений в системе менеджмента.
2. Деловое общение и его цели. Деловой этикет
3. Фирменный стиль. Имидж фирмы.
4. Организационная культура как важнейший элемент имиджа фирмы.
5. Формы делового общения в офисе.
6. Процедура служебного телефонного разговора.
7. Деловой разговор и деловая беседа.
8. Классификация совещаний.
9. Организация и проведение совещаний.
10. Деловые переговоры: понятие, цели, виды и процедура их проведения.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Общие представления об этике деловых отношений в системе менеджмента.
2. Деловое общение и его цели. Деловой этикет
3. Фирменный стиль. Имидж фирмы.
4. Организационная культура как важнейший элемент имиджа фирмы.
5. Формы делового общения в офисе.
6. Процедура служебного телефонного разговора.
7. Деловой разговор и деловая беседа.
8. Классификация совещаний.
9. Организация и проведение совещаний.
10. Деловые переговоры: понятие, цели, виды и процедура их проведения.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

7. Формы делового общения в офисе.
8. Процедура служебного телефонного разговора.

9. Деловой разговор и деловая беседа.
10. Классификация совещаний.
11. Организация и проведение совещаний.
12. Деловые переговоры: понятие, цели, виды и процедура их проведения.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

5. Дайте определения:

Вербальное общение–Конфликт –  
Культура делового общения –

6. Закончите утверждение: Регламентированность делового взаимодействия выражается

7. Закончите утверждение: В прямом контакте и непосредственной беседе наибольшее значение имеют

8. Закончите утверждение: коммуникативная сторона общения (или коммуникация в узком смысле слова) состоит в

**Перечень тем рефератов:**

1. Фирменный стиль. Имидж фирмы.
2. Организационная культура как важнейший элемент имиджа фирмы.

**Фонд тестовых заданий по теме № 19:**

**11. Теория справедливости исходит из концептуального положения, согласно которому:**

a. Каждое действие человека должно получать соответствующую объективную оценку и соразмерное его результату воздаяние.

**b. Человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивает этот результат с отношением вознаграждения, полученного другими людьми, выполняющими аналогичную работу, к затраченным ими усилиям.**

c. Человек объективно оценивает уровни своих квалификации и профессионализма, проявленные в выполненной работе и сравнивает их с квалификацией и профессионализмом других.

d. Абсолютной справедливости не может быть, она всегда относительна и зависит от субъективных представлений и амбиций человека.

e. Справедливость - это не оценка деятельности, а средство управления деятельностью человека.

**12. Учитывать потребности безопасности работника следует главным образом таким действием:**

**a. Регулированием системы ответственности.**

b. Дифференцированием оплаты труда.

c. Привлечением к принятию рискованных решений.

d. Развитием групповых форм организации труда и ответственности.

e. социально- психологическим поощрением инициативы и удачных действий.

**13. Наиболее эффективным методом управления является:**

a. Вознаграждение работников делать коммерческой тайной от других.

b. Создавать прозрачную и ясную систему оплаты труда для всех работников.

**с. Использовать коллективные формы распределения надбавок и средств поощрения успешной работы.**

d. Индивидуализировать право менеджера на поощрение сверх установленного минимального уровня.

e. Использовать относительно стабильную систему оплаты труда без гибких надбавок.

**14. При анализе ситуаций и разработке управленческих решений дисконтирование используется:**

a. Для определения прибыли.

b. Для определения рентабельности.

**с. Для приведения затрат и результатов к одному моменту.**

d. Для определения затрат на единицу продукции.

e. Для определения затрат или получения прибыли в единицу времени.

**15. Под процессом управления понимается:**

a. Изменения, происходящие в организации в результате действий менеджера.

**b. Последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления воздействия на объект управления.**

c. Последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения.

d. Обработка информации для осуществления воздействия субъекта на объект управления.

e. Пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом.

**16. Функция управления - это:**

a. Зависимость факторов эффективности управления.

**b. Вид деятельности, необходимой для осуществления воздействия субъекта на объект управления.**

c. Совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы.

d. Основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности.

e. Это основная единица организации системы управления.

**17. Главным фактором, определяющим роль исследования в современном менеджменте является:**

a. Возможность использования компьютерной техники.

b. Уровень развития науки управления.

c. Творческий потенциал менеджера и его команды.

**d. Сложность решаемых проблем.**

e. Мотивация персонала.

**18. Исследовать управление необходимо:**

a. Чтобы повышать квалификацию менеджера.

b. Для повышения качества управленческих решений.

c. Для разработки стратегии управления.

**d. Для эффективного совершенствования управления.**

e. Для получения дополнительной информации при принятии решений.

**19. Главные признаки методологии исследования проявляются:**

- a. В последовательности выполнения исследовательских операций.
- b. В целях, подходах и методах исследования.**
- c. В моделировании исследовательских процессов и изучении поведения моделей.
- d. В получении и обработке информации об исследуемом объекте.
- e. В деятельности исследовательских групп.

**20. Понятие методы исследования можно определить как:**

- a. Средства оптимизации исследования.
- b. Определение состава проблем.
- c. Способы проведения исследования.**
- d. Исследовательские способности менеджера
- e. Алгоритм исследования.

### **Комплект контрольных заданий по темам**

**Тема 1: Развитие теории и практики управления**

**1. Следующие виды систем не могут существовать без управления;**

- a. биологические;
- b. технические;**
- c. информационные;**
- d. социальные;**
- e. физические;

**2. Определяющим в успехе предпринимателя в малом бизнесе является:**

- a. Индивидуальность и человеческие качества.
- b. Уровень образования и специальной экономической подготовки.
- c. Опыт профессиональной деятельности в избранной области бизнеса.
- d. Пример и поддержка друзей и знакомых.
- e. Благоприятная для малого бизнеса экономическая обстановка.**

**3. Развитию креативного менеджмента способствует (главный фактор):**

- a. Использование в управлении компьютерной техники.
- b. Система отбора и распределения персонала.
- c. Развитие неформального управления и поощрение лидерства.**
- d. Овладение методами активизации творческого потенциала.
- e. Авторитет менеджера.

**4. Главным фактором в существовании цивилизованного предпринимательства является:**

- a. Профессионализм управления.
- b. Стабильное развитие экономики.**
- c. Реальное действие этических норм предпринимательства.
- d. Усиленный государственный контроль предпринимательской деятельности.
- e. Общественное сознание и общая культура.

**5. Главная особенность предпринимательской деятельности заключается в:**

**a. Стремлении к получению прибыли и улучшению собственного благосостояния.**

b. Жизненной активности как черте натуры и результате воспитания.

c. Стремлении к власти над людьми.

d. Образе жизни, стимулируемом условиями рыночной экономики.

e. Экономическом творчестве и риске.

**6. Для безопасности жизнедеятельности наиболее опасным фактором сегодня является:**

a. Психологическая нагрузка жизни и деятельности.

b. Экологическая обстановка.

c. Опасность аварий.

d. Криминальные ситуации.

**e. Экономическая несостоятельность.**

f. Ядерные и химические технологии.

**7. В большей мере соответствует пониманию менеджмента следующая парадигма управления:**

a. Организация движения и обработки информации;

b. Организация и технология деятельности (производства);

**c. Функционирование и развитие социально-экономической системы (организации);**

d. Единство внешней и внутренней среды организации;

e. Человеческий фактор: экономические процессы деятельности.

**8. Развитие менеджмента с развитием информационных технологий связано:**

a. Нет прямой связи. Это два параллельных процесса.

**b. Развитие информационных технологий ускоряют процесс развития менеджмента.**

c. Развитие информационных технологий усложняют развитие менеджмента. Увеличивается количество информации, информационные шумы и пр.

**d. Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только через развитие человека информационные технологии влияют на развитие менеджмента.**

e. Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.

**9. На менеджмент оказывают влияние следующие особенности состояния культуры:**

a. Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.

b. Культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами.

**c. Культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента.**

d. Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действенна лишь тогда,

когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.  
е. Культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.

**10. Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:**

- a. Накопленный опыт практической деятельности.
- b. Общая социально - экономическая обстановка в стране.**
- c. Образование и структура специальных знаний менеджера.
- d. Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.
- e. Стремление использовать научные методики.

**Тема2: Природа управления и исторические тенденции его развития.**

**1. Следующие виды систем не могут существовать без управления;**

- a. биологические;
- b. технические;**
- c. информационные;**
- d. социальные;**
- e. физические;

**2. Определяющим в успехе предпринимателя в малом бизнесе является:**

- a. Индивидуальность и человеческие качества.
- b. Уровень образования и специальной экономической подготовки.
- c. Опыт профессиональной деятельности в избранной области бизнеса.
- d. Пример и поддержка друзей и знакомых.
- e. Благоприятная для малого бизнеса экономическая обстановка.**

**3. Развитию креативного менеджмента способствует (главный фактор):**

- a. Использование в управлении компьютерной техники.
- b. Система отбора и распределения персонала.
- c. Развитие неформального управления и поощрение лидерства.**
- d. Овладение методами активизации творческого потенциала.
- e. Авторитет менеджера.

**4. Главным фактором в существовании цивилизованного предпринимательства является:**

- a. Профессионализм управления.
- b. Стабильное развитие экономики.**
- c. Реальное действие этических норм предпринимательства.
- d. Усиленный государственный контроль предпринимательской деятельности.
- e. Общественное сознание и общая культура.

**5. Главная особенность предпринимательской деятельности заключается в:**

- a. Стремлении к получению прибыли и улучшению собственного благосостояния.**
- b. Жизненной активности как черте природы и результате воспитания.
- c. Стремлении к власти над людьми.
- d. Образе жизни, стимулируемом условиями рыночной экономики.

- e. Экономическом творчестве и риске.
- 6. **Для безопасности жизнедеятельности наиболее опасным фактором сегодня является:**
  - a. Психологическая нагрузка жизни и деятельности.
  - b. Экологическая обстановка.
  - c. Опасность аварий.
  - d. Криминальные ситуации.
  - e. **Экономическая несостоятельность.**
  - f. Ядерные и химические технологии.
- 7. **В большей мере соответствует пониманию менеджмента следующая парадигма управления:**
  - a. Организация движения и обработки информации;
  - b. Организация и технология деятельности (производства);
  - c. **Функционирование и развитие социально-экономической системы (организации);**
  - d. Единство внешней и внутренней среды организации;
  - e. Человеческий фактор: экономические процессы деятельности.
- 8. **Развитие менеджмента с развитием информационных технологий связано:**
  - a. Нет прямой связи. Это два параллельных процесса.
  - b. **Развитие информационных технологий ускоряют процесс развития менеджмента.**
  - c. Развитие информационных технологий усложняют развитие менеджмента. Увеличивается количество информации, информационные шумы и пр.
  - d. **Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только через развитие человека информационные технологии влияют на развитие менеджмента.**
  - e. Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.
- 9. **На менеджмент оказывают влияние следующие особенности состояния культуры:**
  - a. Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.
  - b. Культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами.
  - c. **Культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента.**
  - d. Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действенна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.
  - e. Культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.
- 10. **Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:**
  - a. Накопленный опыт практической деятельности.

- b. Общая социально - экономическая обстановка в стране.**
- c. Образование и структура специальных знаний менеджера.
- d. Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.
- e. Стремление использовать научные методики.

### **Тема 3: Внешняя и внутренняя среда организации.**

#### **1. Необходимость налогообложения определяется:**

- a. Ограничением доходов населения, предпринимателей, фирм.
- b. Финансированием деятельности государственных институтов.

#### **c. Перераспределением средств в пользу неимущих слоев населения.**

- d. Концентрацией финансовых ресурсов для развития новых высоких технологий.
- e. Регулированием инфляционных процессов.

#### **2. Главное содержание методологии менеджмента в:**

- a. Цели и миссии управления;
- b. Организации деятельности по факторам внешней среды.
- c. Средствах и методах управления;
- d. Обеспечении эффективности управления;

#### **e. Цели, механизмах и методах управления.**

#### **3. Типология менеджмента определяется главным образом?**

##### **a. Разнообразием конкретных условий осуществления менеджмента.**

- b. Индивидуальными особенностями менеджера.
- c. Возможностями достижения максимальной эффективности менеджмента.
- d. Компетентностью персонала системы менеджмента.
- e. Стратегией изменения приоритетов для повышения эффективности менеджмента.

#### **4. Понятие «управляемость» характеризует:**

- a. Воздействие на управляемый объект.
- b. Эффективное управленческое решение.
- c. Реакция организации на управленческое воздействие.**
- d. Способность менеджера держать ситуацию под контролем.
- e. Компетенции персонала управления.

#### **5. Следующие негативные последствия делегирования полномочий наиболее опасны?**

- a. Снижение управляемости в связи с некомпетентным решением проблем.
- b. Нарушение интеграции процессов управления и дифференциация по подразделениям общих целей управления.**
- c. Увеличение трудоемкости контроля, что может компенсировать снижение нагрузки менеджера, а, может быть, и увеличить ее.
- d. Нарушение социально-психологического климата в организации, возникновение конфликтных ситуаций.
- e. Потребность в искусстве неформального управления, которое в некоторых случаях может быть нереализованным
- б. Главным фактором, определяющим эффективность мотивации**



**является:**

- a. Учет потребностей человека.
- b. Ценность вознаграждения.
- c. Взаимосвязь результата с величиной вознаграждения.**
- d. Оценка результата выполнения работы.
- e. Учет величины затраченных усилий на выполнение работы.

**7. Понятие ответственности можно сформулировать следующим образом:**

- a. Это обязательство по реализации закрепленных за должностным лицом функций.**
- b. Это мера порицания не выполненную или плохо выполненную работу.
- c. Это право определять наказание за нарушение дисциплины.
- d. Это должностное положение, организационный статус деятельности.
- e. Это организационные ограничения функциональной деятельности должностного лица.

**8. Главным фактором формирования механизма управления является:**

- a. Информационное обеспечение управления.
- b. Подбор и расстановка персонала.
- c. Рациональный тип организации управления.**
- d. Повышение квалификации персонала.
- e. Исследование и учет социально-психологических характеристик персонала.

**9. Наиболее корректным определением цели управления является:**

- a. Результат, на достижение которого направлено управление.
- b. Видение будущего, которое желательно достичь.
- c. Объективная тенденция развития организации.
- d. Желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы.**
- e. Финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость.

**10. Проблема в процессе управления – это:**

- a. Совокупность информации о состоянии управляемой системы.
- b. Комплекс задач, решаемых в процессе управления.
- c. Конфликтная ситуация в процессах функционирования организации.
- d. Определение необходимых действий антикризисного характера.
- e. Главное противоречие, требующее своего разрешения.**

**Тема 4: Система управления организацией.**

**1. Роль диагностики в процессе управления:**

- a. Характеризует роль и значение человеческого фактора в управлении.
- b. Дает наиболее полную характеристику цели управления.
- c. Позволяет определить проблему на основе оценки ситуации.
- d. Определяет необходимость и ценность информации для разработки управленческого решения.

**е. Является аналитической основой разработки управленческих решений.**

**2. Коммуникации влияют на качество решений следующим образом:**

a. От них зависит ценность информации, которая и определяет качество решения.

b. Коммуникации не влияют на качество решений, они определяют лишь организационные возможности разработки решений.

c. Коммуникации характеризуют человеческий фактор управленческого решения.

d. Коммуникации не определяют ценности информации, они характеризуют каналы ее движения и это главный фактор их влияния на качество решения.

**е. Коммуникации отражают систему управления, решения – процесс управления. Их влияние на качество решений в связи системы и процесса управления.**

**3. Следующий тип технологии менеджмента является наиболее приемлемым в условиях решения нетрадиционных проблем:**

a. Линейный тип технологии менеджмента.

b. Проблемно-разветвляющийся тип технологии менеджмента.

c. Поисковый тип технологии менеджмента.

d. Возвратно-поступательный тип технологии менеджмента.

**е. Корректировочный тип технологии менеджмента.**

**4. Информация это:**

a. Степень неопределенности ситуации.

b. Взаимосвязь управляющей и управляемой систем.

c. Функционирование прямой и обратной связи.

**d. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы.**

e. Форма отражения проблем, по которым разрабатывается управленческое решение.

**5. Управленческое решение – это:**

a. План действий, воплощаемый в реальность.

b. Главный фактор взаимодействия управляемой и управляющей систем.

c. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

d. Воздействие на управляемую систему.

**е. Действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы.**

**6. Какое решение из предложенных Вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить Ваше распоряжение.**

a. Проанализировал бы соответствие компетенций, полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.

b. Наказал: выговор, снятие надбавки.

**c. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.**

d. Спокойно отреагировал, поручил другому.

е. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы и типа организации управления.

**7. Роль цели в разработке управленческого решения заключается в том, что она:**

**а. Является критерием эффективности управленческого решения.**

б. Цель – стратегическая составляющая управленческого решения.

с. Цель является основанием для поиска и определения проблемы.

д. Цель определяет способы выполнения решения.

е. Цель характеризует учет человеческого фактора при разработке управленческого решения.

**8. Ролевая структура организационного поведения проявляется:**

а. В лидерстве.

б. В четкой организации работы.

**с. В осознании человеком своего положения в группе.**

д. В квалификационной структуре группы.

е. В распределении функций и степени ответственности.

**9. Социально-психологическая атмосфера в группе проявляется:**

а. В количестве и остроте конфликтов.

б. В удовлетворенности человека в своей работе.

**с. В характере отношений между людьми.**

д. В конкретных результатах работы.

е. В эффективности управления.

ф. Предоставлением взаимной информации.

г. Оформлением контракта деятельности человека в организации.

h. Учетом социально-психологических особенностей человека.

i. Рациональным распределением функций деятельности в организации.

j. Проведением социологических исследований.

**10. В поведении организации неформальному лидерству принадлежит следующая роль:**

а. Сплачивает, интегрирует коллектив.

б. Рождает конфликтные ситуации, борьбу авторитетов.

**с. Определяет поведение организации.**

д. Разряжает конфликтные ситуации.

е. Повышает эффективность управления.

**Тема 5: Факторы и тенденции эффективности менеджмента.**

**Эффективность и качество управления организацией.**

**1. Власть – это:**

а. Способность человека влиять на поведение других людей.

**б. Право распоряжения ресурсами в процессах управленческой деятельности.**

с. Социально-психологические характеристики, определяющие лидерство менеджера.

д. Организация управления со всеми атрибутами ее проявления – полномочия, дисциплина, ответственность, обязанности.

e. Соответствие и сочетание потребности в управлении и возможностей его осуществления.

**2. Лидерство – это:**

a. Поведение менеджера в конфликтной ситуации.

b. Потребность группы в неформальном управлении.

c. Возможность управления, опираясь на неформальные отношения.

**d. Влияние авторитетом, уважением, признанием.**

e. Сосредоточение внимания на стратегических проблемах.

**3. Наиболее важным признаком стратегического решения является:**

a. Нарастающее последствие.

b. Ориентировано на достижение цели.

c. Принимается на продолжительный период времени.

**d. Затрагивает ключевые проблемы развития.**

e. Оптимизировано посредством математического моделирования ситуации.

**4. Маркетинг – это:**

a. Изучение рынка.

b. Управление процессами продвижения товара на рынке.

c. Рекламная деятельность с целью реализации товара на рынке.

**d. Тип управления, основанный на учете потребностей.**

e. Стратегия управления фирмой.

**5. Наиболее вероятно вызывает кризис в развитии фирмы следующий набор причин:**

**a. Цикличность развития, конкуренция, ошибки управления.**

b. Отсутствие стратегии, неквалифицированность персонала, недостаточное внимание технологическому развитию.

c. Несвоевременность управленческих решений, общая экономическая обстановка, плохая дисциплина исполнения.

d. Несовершенство системы управления, научно-технический прогресс, малоэффективная система мотивации.

e. Неудачный маркетинг, недостаточное внимание качеству, низкий профессионализм персонала.

b. Главной причиной общих экономических кризисов является:

a. Нововведения в процессах научно-технического прогресса.

b. Тенденции социально-психологического развития.

c. Дисгармония интересов производителей и собственников.

**d. Диспропорциональность развития, вызываемая конкуренцией.**

e. Банковской деятельностью кредитования инвестирования.

**7. Механизм антикризисного менеджмента должен предполагать:**

**a. Перестройку функций и методов управления в целях нейтрализации кризиса.**

b. Усиление ответственности за принимаемые управленческие решения.

c. Мониторинг сигналов кризиса.

d. Мотивацию реальной оценки возможностей кризиса и учета его особенностей.

- e. Перестройку системы ценностей.
- 8. Главным фактором в преодолении отрицательных последствий кризиса является:
  - a. Тип и характер кризиса.
  - b. Момент и продолжительность кризиса.
  - c. Эффективность антикризисного управления.**
  - d. Общая социально-экономическая обстановка.
  - e. Искусство менеджера.
- 9. Главным фактором интеграции деятельности персонала является:
  - a. Обеспечение достаточной информацией.
  - b. Четкое распределение функций.**
  - c. Профессионализм персонала.
  - d. Целевой ( стратегический ) подход к управлению.
  - e. Мотивация интеграционных процессов.
- 10. Основной проблемой инновационного менеджмента сегодня является:
  - a. Внешняя социально - экономическая обстановка. Условия кризиса.
  - b. Недостаточность профессионализма управления.
  - c. Экономические трудности мотивации инноваций.**
  - d. Человеческий фактор, качество персонала.
  - e. Прогнозирование развития в условиях рынка.

#### **Тема 6: Понятие организации в менеджменте.**

- 1. Главной чертой профессионализма управления является:
  - i. Многолетний опыт управления.
  - b. Хорошая теоретическая подготовка.
  - c. Человеческие качества лидерства.
  - d. Сплав специальных знаний и освоенного опыта.**
  - e. Способности, развитые до навыков эффективного управления.
- 2. Главным фактором успеха предпринимательской деятельности является:
  - a. Искусство ведения деловых переговоров.
  - b. Изучение рынка.
  - c. Коммуникабельность и активность предпринимателя.
  - d. Интуиция в принятии рискованных решений.**
  - e. Информация о поведении или намерениях конкурента.
- 3. Наука управления влияет на его эффективность следующим образом ( **Выделить главное** ):
  - a. Наука разрабатывает и вооружает управление новыми методиками решения проблем.**
  - b. Наука позволяет увидеть и распознать проблему.
  - c. Наука управления является основой формирования профессионального сознания.
  - d. Наука не влияет напрямую на практику управления. Ее влияние

опосредовано образованием.

е. Восприятие науки практикой, определяется отношением к ней практических работников ( менеджеров )

**4. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:**

а. но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется.

б. Нет, изменение эффективности имеет объективно циклический характер.

с. Тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации.

**д. Изменение эффективности может быть различным, ибо определяется качеством цели и средств ее достижения.**

е. В период модернизации менеджмента возможно временное снижение его эффективности.

**5. Главная особенность исследования социально-экономических систем заключается в том, что**

а. Затруднено получение объективной информации.

б. Размыты границы объекта исследования.

с. Ограничены возможности экспериментирования.

**д. Решающее значение системного подхода.**

е. Динамичность процесса функционирования.

**6. Преимущества диалектического подхода к исследованию заключаются в том, что он:**

а. Требуется количественных оценок.

б. Предполагает учет человеческого фактора.

**с. Ориентирует на поиск противоречий.**

д. Дает новые знания.

е. Имеет универсальный характер.

**7. Преимущества методов тестирования заключаются в:**

а. Глубине раскрытия проблемы.

**б. Простоте и доступности, не требующих специальных знаний.**

**с. Количественной определенности.**

д. Том, что позволяет исключить психологические и личностные нюансы.

**е. Том, что позволяют получить быстрый информационный материал.**

**8. Теория справедливости исходит из концептуального положения, согласно которому:**

а. Каждое действие человека должно получать соответствующую объективную оценку и соразмерное его результату воздаяние.

**б. Человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивает этот результат с отношением вознаграждения, полученного другими людьми, выполняющими аналогичную работу, к затраченным ими усилиям.**

с. Человек объективно оценивает уровни своих квалификации и профессионализма, проявленные в выполненной работе и сравнивает их с квалификацией и профессионализмом других.

d. Абсолютной справедливости не может быть, она всегда относительна и зависит от субъективных представлений и амбиций человека.

e. Справедливость - это не оценка деятельности, а средство управления деятельностью человека.

**9. Учитывать потребности безопасности работника следует главным образом таким действием:**

**a. Регулированием системы ответственности.**

b. Дифференцированием оплаты труда.

c. Привлечением к принятию рискованных решений.

d. Развитием групповых форм организации труда и ответственности.

e. социально- психологическим поощрением инициативы и удачных действий.

**10. Наиболее эффективным методом управления является:**

a. Вознаграждение работников делать коммерческой тайной от других.

b. Создавать прозрачную и ясную систему оплаты труда для всех работников.

**c. Использовать коллективные формы распределения надбавок и средств поощрения успешной работы.**

d. Индивидуализировать право менеджера на поощрение сверх установленного минимального уровня.

e. Использовать относительно стабильную систему оплаты труда без гибких надбавок.

**Тема 7: Сущность и классификация функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, координация.**

**1. При анализе ситуаций и разработке управленческих решений дисконтирование используется:**

a. Для определения прибыли.

b. Для определения рентабельности.

**c. Для приведения затрат и результатов к одному моменту.**

d. Для определения затрат на единицу продукции.

e. Для определения затрат или получения прибыли в единицу времени.

**2. Под процессом управления понимается:**

a. Изменения, происходящие в организации в результате действий менеджера.

**b. Последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления воздействия на объект управления.**

c. Последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения.

d. Обработка информации для осуществления воздействия субъекта на объект управления.

e. Пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом.

**3. Функция управления - это:**

a. Зависимость факторов эффективности управления.

**b. Вид деятельности, необходимой для осуществления воздействия**

**субъекта на объект управления.**

- c. Совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы.
- d. Основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности.
- e. Это основная единица организации системы управления.

**4. Главным фактором, определяющим роль исследования в современном менеджменте является:**

- a. Возможность использования компьютерной техники.
- b. Уровень развития науки управления.
- c. Творческий потенциал менеджера и его команды.

**d. Сложность решаемых проблем.**

- e. Мотивация персонала.

**5. Исследовать управление необходимо:**

- a. Чтобы повышать квалификацию менеджера.
- b. Для повышения качества управленческих решений.
- c. Для разработки стратегии управления.

**d. Для эффективного совершенствования управления.**

- e. Для получения дополнительной информации при принятии решений.

**6. Главные признаки методологии исследования проявляются:**

- a. В последовательности выполнения исследовательских операций.

**b. В целях, подходах и методах исследования.**

- c. В моделировании исследовательских процессов и изучении поведения моделей.

- d. В получении и обработке информации об исследуемом объекте.

- e. В деятельности исследовательских групп.

**7. Понятие методы исследования можно определить как:**

- a. Средства оптимизации исследования.

- b. Определение состава проблем.

**c. Способы проведения исследования.**

- d. Исследовательские способности менеджера

- e. Алгоритм исследования.

**8. Проблема – это:**

- a. Кризисные ситуации в развитии управления.

- b. Это направление исследования

- c. Совокупность информации о состоянии системы.

- d. Тенденция развития управления системы.

**e. Противоречие, требующее разрешения.**

**9. Особенности индуктивных методов исследования в том, что:**

- a. Они отражают индивидуальность исследователя.

- b. Они построены по схеме обобщения фактов.

- c. Они требуют четких определений понятий.

- d. Это методы индуктирования понятий из фактов действительности.

**e. Это методы оптимального накопления фактов для получения объективного вывода.**



**10. Основные черты диверсифицированных методов исследования заключаются в том, что:**

- a. Это методы, в которых в наибольшей степени выражены особенности объекта исследования.
- b. Это методы, основу которых составляет математическое моделирование.
- c. Это методы, построенные на соединении методологии, психологии и организации исследования.
- d. Это методы информационно-психологического подхода к исследованию.**
- e. Это методы, отражающие сочетание опыта и интуиции исследователя.

**Тема 8: Планирование и прогнозирование в системе менеджмента.**

**1. Эффективность использования метода «мозгового штурма» определяется главным образом:**

- a. Временным регулированием работы исследовательской группы.
- b. Сочетанием методологии и организации работы исследовательской группы.
- c. Организационными условиями реализации творческого потенциала каждого из членов исследовательской группы.**
- d. Подбором исследовательской группы.
- e. Информационным обеспечением работы исследовательской группы.

**2. Метод синергетического исследования проблем имеет следующие особенности:**

- a. Этот метод построен на искусстве соединения творческих потенциалов в определенных организационных условиях совместной деятельности исследователей.
- b. Это метод соединения эмоций и знаний в исследовательской деятельности группы.
- c. Это метод психологического регулирования исследовательской деятельности, достижения состояния «озарения».
- d. Главной особенностью является переложение индивидуального опыта в общую интеллектуальную деятельность.
- e. Это метод получения нового знания за счет соединения различных его видов из разных областей науки.**

**3. Главная особенность организации исследования в:**

- a. Трудности функционального разделения исследовательской деятельности.
- b. Ярко выраженная зависимость от типа исследования.
- c. Особый учет социально-психологических факторов исследовательской деятельности.
- d. Невозможность планирования временных факторов проведения исследования.
- e. Учет взаимосвязи методологии и организации исследования.**

**4. Главным условием формирования интегрального интеллекта является:**

- a. Наличие лидера в исследовательской группе.
- b. Характер проблемы (сложность, слабая структурированность и пр.)
- c. Социально-психологические характеристики участников исследования (исследовательской группы), типов творческих индивидуальностей.
- d. Особый вид организации совместной исследовательской деятельности.
- e. Сочетание организации работы и творческих способностей исследователей.**

**5. Валидность показателя характеризует:**

- a. Конструкцию показателя
- b. Соответствие измеряемому параметру.**
- c. Синтетичность показателя
- d. Методология показателя.
- e. Цели практического использования.

**6. Роль показателей в исследовании систем управления определяется:**

- a. Математической формой представления фактов.
- b. Количественной определенностью информации об исследуемой проблеме.
- c. Позволяют оценивать явления. Без оценки невозможно понимание проблемы.

**d. Показатель – это средство организации информации о проблеме.**

- e. Показатели определяют методологию исследования.

**7. Теория ожидания исходит из концептуального постулата, согласно которому:**

**a. Поведение человека связано с сознательной оценкой альтернативных возможностей той линии поведения, которая приводит к желаемым для них результатам.**

- b. Поведение человека определяется доминирующими у него потребностями и формирующимися в соответствии с этим мотивами действий.
- c. Поведение человека определяется теми стимулами, реакция на которые приводит к успеху.
- d. Поведение человека определяется исключительно характером ситуации, в которой он оказывается.
- e. Поведение человека зависит от системы управления, которая оказывает на него направляющее воздействие.

**8. Главным качеством, которым должен обладать персонал развивающейся организации является:**

- a. Ориентация на сложившуюся нормативную дисциплину.
- b. Проявление неформального лидерства.
- c. Осознание необходимости изменений и объяснение этого другим.

**d. Уверенность в будущем организации, успешности изменений и инноваций**

- e. Стремление к совершенствованию своей работы и участию в общих инновациях организации.

**9. В соответствии с теорией партисипативного управления рекомендуется:**

- a. Ставить перед работником частичные конкретные задачи, не раскрывая и не объясняя общего замысла и целей их выполнения.
  - b. Предоставлять работникам право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (выбор средств, способов, технологии и пр.)
  - c. Привлекать работников к общему принятию решений по поводу выполняемой ими работы.**
  - d. Осуществлять регулярный, детализированный контроль хода и результата действий работника.
  - e. Совместно разрабатывать цели и оценивать их реализацию.
- 10. Организационно-административные методы управления могут оказаться наиболее эффективными в случае:**
- a. Начальной стадии формирования коллектива.
  - b. Когда сотрудники имеют различный интеллектуальный и образовательный уровень.
  - c. Необходимости ускорения, срочного выполнения какой-либо работы.**
  - d. Значительного повышения качества работы.
  - e. Острой конфликтной ситуации в коллективе.
- i. SWOT- анализ предусматривает выявление и рассмотрение:
    - f. Ориентиров и перспектив, ограничений и критических факторов развития.
    - g. Принципов и функций, средств и методов управления.
    - h. Сильных и слабых сторон, угроз и благоприятных возможностей.**
    - i. Технологических и конкурентных преимуществ, информационных и организационных препятствий.
    - j. Стратегий и тактик, инновационных и маркетинговых возможностей.

## **Тема 9: Организация как функция менеджмента.**

### **1. Под процессом управления понимается:**

- a. Изменения, происходящие в организации в результате действий менеджера.
- b. Последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления воздействия на объект управления.**
- c. Последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения.
- d. Обработка информации для осуществления воздействия субъекта на объект управления.
- e. Пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом.

### **2. Функция управления - это:**

- a. Зависимость факторов эффективности управления.
- b. Вид деятельности, необходимой для осуществления воздействия субъекта на объект управления.**
- c. Совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы.
- d. Основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности.

e. Это основная единица организации системы управления.

**3. Интеграция управления это:**

a. Наличие связей между звеньями системы управления.

b. Это достаточно полное информационное обеспечение разработки управленческих решений.

c. Безконфликтные взаимоотношения менеджера и персонала.

d. Соответствие функций и полномочий управления.

**e. Согласованность действий всех подразделений системы управления.**

**4. Практика управления возникла:**

**a. вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена**

b. в XX веке, в ходе индустриализации промышленности

c. вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления

d. вместе с возникновением системного подхода

**5. Универсальные принципы управления, применяемые к любому его объекту разработала школа:**

a. научного управления (рационалистическая)

b. классическая (административная)

c. психологии и человеческих отношений

**d. науки управления (количественная)**

**6. Основу изучения дисциплины "менеджмент" составляет управление:**

a. идеологическое

**b. государственное**

c. социальное

d. хозяйственное

**7. Элементами инфраструктуры менеджмента являются**

a. рынок трудовых ресурсов

b. рынок товаров и услуг

c. система информационного обеспечения

**d. методы управления**

e. функции управления

f. мотивация персонала

**8. Социотехнические системы - это ... .**

a. люди, участвующие в процессе производства

b. компьютер

c. станки с программным управлением

**d. компьютерные системы, заменяющие определенное число работников**

**9. Продуктом труда менеджера является ... .**

**a. информация**

b. решение

c. полномочия

d. власть

**10. Нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения, - ... .**

- a. стандарты, ТУ
- b. критерии для принятия решения
- c. экономические нормативы**

**Тема 10: Мотивация труда персонала в системе менеджмента.**

**1. Общие функции менеджмента: ... .**

- a. управление**
- b. планирование
- c. организация
- d. координация
- e. мотивация
- f. контроль

**2. Специфические функции менеджмента: ... .**

- a. снабжение предприятия ресурсами
- b. сбыт продукции
- c. мотивация и контроль

**d. планирование, организация, координация**

**3. Разделение труда менеджеров по функциям соответствует ... виду.**

**a. структурному**

- b. технологическому
- c. горизонтальному
- d. профессионально – квалификационному

**4. Исследования неформальных групп было начато ... .**

- a. Файолем

**b. Тейлорем**

- c. Мейо
- d. Эмерсоном

**5. Неформальные группы возникают ... .**

- a. в результате реорганизации

**b. при создании новой структуры**

- c. спонтанно
- d. по воле руководства

**6. Наибольшую эффективность в современных условиях предлагает ... подход к пониманию сути лидерства .**

**a. с позиций личных качеств**

- b. поведенческий
- c. ситуационный
- d. адаптивный

**7. Реальная власть - это власть ... .**

- a. должности
- b. авторитета
- c. подчиненных
- d. администрации**

8. **Власть, при которой подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его насущную потребность ... .**

- a. законная
- b. экспертная
- c. основанная на вознаграждении**
- d. эталонная

9. **Индивидуальный стиль менеджера определяется ... .**

- a. степенью свободы при принятии решений для подчиненных
- b. выбором методов управления**
- c. образованием
- d. стажем работы

10. **В основе авторитарного стиля управления лежат ... методы.**

- a. экономические**
- b. организационно-распорядительные
- c. социально-психологические
- d. консультативные

### **Тема 11: Координация и контроль в системе менеджмента**

1. **Внутренние конфликты - это ... .**

- a. межличностные**
- b. между личностью и группой
- c. внутриличностные
- d. межгрупповые

2. **Наилучшая форма преодоления конфликта через стратегию - ... .**

- a. приспособление
- b. компромисса**
- c. игнорирования
- d. окончательного разрешения

3. **Предметом труда менеджера является ... .**

- a. решение
- b. обязательство
- c. власть
- d. информация**

4. **Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей: ... .**

- a. высшего**
- b. среднего
- c. низшего
- d. рядовые сотрудники

5. **Производственный процесс является объектом изучения школы ...**

- a. научного управления
- b. классической**
- c. психологии и человеческих отношений
- d. науки управления (количественной)

**б. Основная цель управления производством - ... .**

**а. усовершенствование организационной структуры управления производством**

б. устранение непроизводительных потерь времени рабочих и служащих

с. достижение минимальных затрат материалов, труда, времени и денежных средств

д. выполнение заданной программы выпуска продукции

**7. Логистика - это теория и практика управления ... потоками**

а. трудовыми

б. материальными

**с. информационными**

д. производственными

**8. Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет ... полномочия**

а. линейные

**б. консультативные**

с. функциональные

д. рекомендательные

**9. Основная цель управления запасами- ... .**

а. обеспечить непрерывность производства

б. поддержание определенного уровня запасов

с. получение преимуществ в зависимости от величины дисконтов

**д. минимизировать затраты и обеспечить бесперебойность производства**

**10. Приведенное выражение является**

**а. моделью Блюментала**

б. формулой Сибарцева

с. моделью Уилсона-Харриса

д. формулой Смита

**Тема 12: Стратегическое управление организацией.**

**1. Соглашение, заключенное в письменной форме двумя сторонами, включающее правовые нормы, регулирующие содержание, начало и завершение трудовых отношений, а также права и обязанности сторон - ... соглашение.**

а. тарифное

б. типовое

**с. трудовое**

д. правовое

**2. Особенности принятия решений при коллегиальном руководстве - ... .**

**а. стратегические решения принимаются на высшем уровне управления, в малой степени осуществляется делегирование полномочий вниз**

б. стратегические решения принимаются на высшем уровне управления

с. стратегические решения принимаются на высшем уровне управления, в высокой степени осуществляется делегирование полномочий вниз

d. решения принимаются на всех уровнях, обсуждаются в коллективе по группам с привлечением других групп

**3. Полномочия, которыми наделен руководитель плановой службы (отдела) в организационной структуре фирмы: ... .**

- a. линейными
- b. рекомендательными
- c. консультативными
- d. функциональными**

**4. План, обобщающий итоги всех видов плана: ... .**

- a. реализации
- b. производства
- c. капиталовложений**
- d. финансовый

**5. Полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другими подчиненными ... .**

- a. административные**
- b. рекомендательные
- c. функциональные
- d. линейные

**6. Организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, - ... .**

- a. линейная
- b. функциональная
- c. адаптивная
- d. дивизиональная**

**7. Адаптивные организационные структуры - ... .**

- a. линейно-функциональная
- b. линейная
- c. матричная**
- d. продуктовая

**8. Наиболее точное определение фирмы, предприятия - "предприятие - организационно-хозяйственная единица, ... ".**

- a. осуществляющая предпринимательскую деятельность**
- b. преследующая коммерческие цели
- c. осуществляющая предпринимательскую деятельность и пользующаяся правами юридического лица
- d. осуществляющая предпринимательскую деятельность, преследующая коммерческие цели и пользующаяся правами юридического лица

**9. Сущность унитарного предприятия ... .**

- a. находится в оперативном управлении и считается неделимым
- b. может быть разделено между работниками предприятия
- c. не может быть коммерческим
- d. может быть акционировано**

**10. Прибыль не облагается налогом в ... .**



- a. обществе с ограниченной ответственностью
- b. открытом акционерном обществе
- c. обществе с дополнительной ответственностью**
- d. товариществе

### **Тема 13: Коммуникации в системе менеджмента.**

**1. По отношению к внешней среде организационные структуры управления бывают: ... .**

- a. механические**
- b. органические
- c. дивизиональные

**2. К гибким можно отнести виды оргструктур: ... .**

- a. линейно-функциональная
- b. линейно-штабная
- c. дивизиональная**
- d. матричная
- e. проектная

**3. Процесс стратегического планирования состоит из этапов: ... .**

- a. определение целей, задач, стратегий роста
- b. выявление приоритетных проблем, определение целей, задач, стратегий роста
- c. выбор стратегии роста, составление плана развития хозяйственного портфеля предприятия**

**4. Требования к формулируемым целям:**

- a. достижимость
- b. измеримость**
- c. должны охватывать все направления деятельности
- d. правильная формулировка

**5. Кадровая политика бывает: ... .**

- a. открытая
- b. закрытая
- c. смешанная
- d. временная**

**6. В ситуации, когда персонал обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками, но не ориентирован на работу в новых условиях, наиболее эффективно использование руководителем роли ... .**

- a. организатора**
- b. администратора

**7. Тип управленческой команды определяется ... .**

- a. особенностями лидера
- b. культурой группы
- c. типом организационной структуры**

**8. К видам мотивации относятся: ... .**

- a. материальное стимулирование
- b. моральное стимулирование**
- c. хорошие деловые отношения с руководителем
- 9. Элементами системы управления являются: ... .
- a. организационная структура
- b. управленческая документация
- c. программно- аппаратные средства**
- d. структура персонала
- e. внеоборотные активы
- 10. Ограничение по численности имеет ... группа.
- a. формальная**
- b. неформальная

**Тема 14: Процесс принятия управленческих решений в организации.**

- 1. Основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля в(во) ... .
- a. методах
- b. объеме
- c. времени осуществления**
- d. принципах
- 2. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является ... .
- a. заключение аудиторской организации
- b. баланс
- c. бюджет**
- d. финансовый отчет за прошедший период времени
- 3. К повышению эффективности менеджмента относится ... .
- a. степень достижения целей организации**
- b. соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов
- c. увеличение количества произведенной продукции и услуг
- d. увеличение времени работы сотрудников
- 4. Процесс стратегического планирования состоит из этапов: ... .
- a. определение целей, задач, стратегий роста
- b. выявление приоритетных проблем, определение целей, задач, стратегий роста
- c. выбор стратегии роста, составление плана развития хозяйственного портфеля предприятия**
- 5. К социальной эффективности менеджмента относится ... .
- a. рост прибыли
- b. снижение издержек обращения**
- c. улучшение условий труда работников
- d. увеличение выручки от реализации продукции
- 6. Процесс стимулирования самого себя и других на достижении индивидуальных и общих целей организации - ... .

- a. обучение
  - b. мотивация
  - c. организация
  - d. координация**
7. **К видам мотивации относятся: ... .**
- a. материальное стимулирование
  - b. моральное стимулирование**
  - c. хорошие деловые отношения с руководителем
8. **Основные принципы управления первым сформулировал**
- a. Тейлор**
  - b. Файоль
  - c. Маслоу
  - d. Вебер
9. **Наиболее эффективен для предприятий малого и среднего бизнеса ... подход к управлению**
- a. ситуационный
  - b. процессный
  - c. системный**
10. **Поощряет исполнительность, а не инициативу ... метод управления.**
- a. организационный**
  - b. административный
  - c. экономический
  - d. социально-психологический

**Тема 15: Менеджеры в организации. Организация труда менеджера. Управленческий труд и его специфика.**

1. **Развитие менеджмента с развитием информационных технологий связано:**
- a. Нет прямой связи. Это два параллельных процесса.
  - b. Развитие информационных технологий ускоряют процесс развития менеджмента.**
  - c. Развитие информационных технологий усложняют развитие менеджмента. Увеличивается количество информации, информационные шумы и пр.
  - d. Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только через развитие человека информационные технологии влияют на развитие менеджмента.**
  - e. Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.
2. **На менеджмент оказывают влияние следующие особенности состояния культуры:**
- a. Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.
  - b. Культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективным коммуникаций, особенно при общении с

зарубежными партнерами.

**с. Культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента.**

d. Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действенна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.

e. Культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.

**3. Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:**

a. Накопленный опыт практической деятельности.

**b. Общая социально - экономическая обстановка в стране.**

c. Образование и структура специальных знаний менеджера.

d. Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.

e. Стремление использовать научные методики.

**4. Необходимость налогообложения определяется:**

a. Ограничением доходов населения, предпринимателей, фирм.

b. Финансированием деятельности государственных институтов.

**с. Перераспределением средств в пользу неимущих слоев населения.**

d. Концентрацией финансовых ресурсов для развития новых высоких

e. технологий.

f. Регулированием инфляционных процессов.

**5. Главное содержание методологии менеджмента в:**

a. Цели и миссии управления;

b. Организации деятельности по факторам внешней среды.

c. Средствах и методах управления;

d. Обеспечении эффективности управления;

**e. Цели, механизмах и методах управления.**

**6. Типология менеджмента определяется главным образом?**

**a. Разнообразием конкретных условий осуществления менеджмента.**

b. Индивидуальными особенностями менеджера.

c. Возможностями достижения максимальной эффективности менеджмента.

d. Компетентностью персонала системы менеджмента.

e. Стратегией изменения приоритетов для повышения эффективности менеджмента.

**7. Понятие «управляемость» характеризует:**

a. Воздействие на управляемый объект.

b. Эффективное управленческое решение.

**с. Реакция организации на управленческое воздействие.**

d. Способность менеджера держать ситуацию под контролем.

e. Компетенции персонала управления.

**8. Следующие негативные последствия делегирования полномочий наиболее опасны?**

a. Снижение управляемости в связи с некомпетентным решением проблем.

**b. Нарушение интеграции процессов управления и дифференциация по подразделениям общих целей управления.**

с. Увеличение трудоемкости контроля, что может компенсировать снижение нагрузки менеджера, а, может быть, и увеличить ее.

d. Нарушение социально-психологического климата в организации, возникновение конфликтных ситуаций.

е. Потребность в искусстве неформального управления, которое в некоторых случаях может быть нереализованным

**9. Главным фактором, определяющим эффективность мотивации является:**

a. Учет потребностей человека.

b. Ценность вознаграждения.

**с. Взаимосвязь результата с величиной вознаграждения.**

d. Оценка результата выполнения работы.

е. Учет величины затраченных усилий на выполнение работы.

**10. Понятие ответственности можно сформулировать следующим образом:**

**a. Это обязательство по реализации закрепленных за должностным лицом функций.**

b. Это мера порицания не выполненную или плохо выполненную работу.

с. Это право определять наказание за нарушение дисциплины.

d. Это должностное положение, организационный статус деятельности.

е. Это организационные ограничения функциональной деятельности должностного лица.

**Тема 16: Психология менеджмента: динамика групп и лидерство в системе менеджмента.**

**1. Главным фактором формирования механизма управления является:**

a. Информационное обеспечение управления.

b. Подбор и расстановка персонала.

**с. Рациональный тип организации управления.**

d. Повышение квалификации персонала.

е. Исследование и учет социально-психологических характеристик персонала.

**2. Наиболее корректным определением цели управления является:**

a. Результат, на достижение которого направлено управление.

b. Видение будущего, которое желательно достичь.

с. Объективная тенденция развития организации.

**d. Желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы.**

е. Финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость.

**3. Проблема в процессе управления – это:**

a. Совокупность информации о состоянии управляемой системы.

b. Комплекс задач, решаемых в процессе управления.

с. Конфликтная ситуация в процессах функционирования организации.

- d. Определение необходимых действий антикризисного характера.
- e. Главное противоречие, требующее своего разрешения.**
- 4. Роль диагностики в процессе управления:**
  - a. Характеризует роль и значение человеческого фактора в управлении.
  - b. Дает наиболее полную характеристику цели управления.
  - c. Позволяет определить проблему на основе оценки ситуации.
  - d. Определяет необходимость и ценность информации для разработки управленческого решения.
  - e. Является аналитической основой разработки управленческих решений.**
- 5. Коммуникации влияют на качество решений следующим образом:**
  - a. От них зависит ценность информации, которая и определяет качество решения.
  - b. Коммуникации не влияют на качество решений, они определяют лишь организационные возможности разработки решений.
  - c. Коммуникации характеризуют человеческий фактор управленческого решения.
  - d. Коммуникации не определяют ценности информации, они характеризуют каналы ее движения и это главный фактор их влияния на качество решения.
  - e. Коммуникации отражают систему управления, решения – процесс управления. Их влияние на качество решений в связи системы и процесса управления.**
- 6. Следующий тип технологии менеджмента является наиболее приемлемым в условиях решения нетрадиционных проблем:**
  - a. Линейный тип технологии менеджмента.
  - b. Проблемно-разветвляющийся тип технологии менеджмента.
  - c. Поисковый тип технологии менеджмента.
  - d. Возвратно-поступательный тип технологии менеджмента.
  - e. Корректировочный тип технологии менеджмента.**
- 7. Информация это:**
  - a. Степень неопределенности ситуации.
  - b. Взаимосвязь управляющей и управляемой систем.
  - c. Функционирование прямой и обратной связи.
  - d. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы.**
  - e. Форма отражения проблем, по которым разрабатывается управленческое решение.
- 8. Управленческое решение – это:**
  - a. План действий, воплощаемый в реальность.
  - b. Главный фактор взаимодействия управляемой и управляющей систем.
  - c. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.
  - d. Воздействие на управляемую систему.
  - e. Действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы.**

**9. Какое решение из предложенных Вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить Ваше распоряжение.**

a. Проанализировал бы соответствие компетенций, полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.

b. Наказал: выговор, снятие надбавки.

**c. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.**

d. Спокойно отреагировал, порекомендовал другому.

e. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы и типа организации управления.

**10. Роль цели в разработке управленческого решения заключается в том, что она:**

**a. Является критерием эффективности управленческого решения.**

b. Цель – стратегическая составляющая управленческого решения.

c. Цель является основанием для поиска и определения проблемы.

d. Цель определяет способы выполнения решения.

e. Цель характеризует учет человеческого фактора при разработке управленческого решения.

## **Тема 17: Управление конфликтом в менеджменте**

**1. Ролевая структура организационного поведения проявляется:**

a. В лидерстве.

b. В четкой организации работы.

**c. В осознании человеком своего положения в группе.**

d. В квалификационной структуре группы.

e. В распределении функций и степени ответственности.

**2. Социально-психологическая атмосфера в группе проявляется:**

a. В количестве и остроте конфликтов.

b. В удовлетворенности человека в своей работе.

**c. В характере отношений между людьми.**

d. В конкретных результатах работы.

**3. В поведении организации неформальному лидерству принадлежит следующая роль:**

a. Сплачивает, интегрирует коллектив.

b. Рождает конфликтные ситуации, борьбу авторитетов.

**c. Определяет поведение организации.**

d. Разряжает конфликтные ситуации.

e. Повышает эффективность управления.

**4. Власть – это:**

a. Способность человека влиять на поведение других людей.

**b. Право распоряжения ресурсами в процессах управленческой деятельности.**

c. Социально-психологические характеристики, определяющие лидерство менеджера.

- d. Организация управления со всеми атрибутами ее проявления – полномочия, дисциплина, ответственность, обязанности.
- e. Соответствие и сочетание потребности в управлении и возможностей его осуществления.

**5. Лидерство – это:**

- a. Поведение менеджера в конфликтной ситуации.
  - b. Потребность группы в неформальном управлении.
  - c. Возможность управления, опираясь на неформальные отношения.
  - d. Влияние авторитетом, уважением, признанием.**
  - e. Сосредоточение внимания на стратегических проблемах.
- 6. Наиболее важным признаком стратегического решения является:**
- a. Нарастающее последствие.
  - b. Ориентировано на достижение цели.
  - c. Принимается на продолжительный период времени.
  - d. Затрагивает ключевые проблемы развития.**
  - e. Оптимизировано посредством математического моделирования ситуации.

**7. Маркетинг – это:**

- a. Изучение рынка.
- b. Управление процессами продвижения товара на рынке.
- c. Рекламная деятельность с целью реализации товара на рынке.
- d. Тип управления, основанный на учете потребностей.**
- e. Стратегия управления фирмой.

**8. Наиболее вероятно вызывает кризис в развитии фирмы следующий набор причин:**

- a. Цикличность развития, конкуренция, ошибки управления.**
- b. Отсутствие стратегии, неквалифицированность персонала, недостаточное внимание технологическому развитию.
- c. Несвоевременность управленческих решений, общая экономическая обстановка, плохая дисциплина исполнения.
- d. Несовершенство системы управления, научно-технический прогресс, малоэффективная система мотивации.
- e. Неудачный маркетинг, недостаточное внимание качеству, низкий профессионализм персонала.

**9. Главной причиной общих экономических кризисов является:**

- a. Нововведения в процессах научно-технического прогресса.
- b. Тенденции социально-психологического развития.
- c. Дисгармония интересов производителей и собственников.
- d. Диспропорциональность развития, вызываемая конкуренцией.**
- e. Банковской деятельностью кредитования инвестирования.

**10. Механизм антикризисного менеджмента должен предполагать:**

- a. Перестройку функций и методов управления в целях нейтрализации кризиса.**
- b. Усиление ответственности за принимаемые управленческие решения.
- c. Мониторинг сигналов кризиса.



- d. Мотивацию реальной оценки возможностей кризиса и учета его особенностей.
- e. Перестройку системы ценностей.

### **Тема 18: Организационная культура.**

- 1. Главным фактором в преодолении отрицательных последствий кризиса является:**
  - a. Тип и характер кризиса.
  - b. Момент и продолжительность кризиса.
  - c. Эффективность антикризисного управления.**
  - d. Общая социально-экономическая обстановка.
  - e. Искусство менеджера.
- 2. Главным фактором интеграции деятельности персонала является:**
  - a. Обеспечение достаточной информацией.
  - b. Четкое распределение функций.**
  - c. Профессионализм персонала.
  - d. Целевой ( стратегический ) подход к управлению.
  - e. Мотивация интеграционных процессов.
- 3. Основной проблемой инновационного менеджмента сегодня является:**
  - a. Внешняя социально - экономическая обстановка. Условия кризиса.
  - b. Недостаточность профессионализма управления.
  - c. Экономические трудности мотивации инноваций.**
  - d. Человеческий фактор, качество персонала.
  - e. Прогнозирование развития в условиях рынка.
- 4. Главной чертой профессионализма управления является:**
  - i. Многолетний опыт управления.
  - b. Хорошая теоретическая подготовка.
  - c. Человеческие качества лидерства.
  - d. Сплав специальных знаний и освоенного опыта.**
  - e. Способности, развитые до навыков эффективного управления.
- 5. Главным фактором успеха предпринимательской деятельности является:**
  - a. Искусство ведения деловых переговоров.
  - b. Изучение рынка.
  - c. Коммуникабельность и активность предпринимателя.
  - d. Интуиция в принятии рискованных решений.**
  - e. Информация о поведении или намерениях конкурента.
- 6. Наука управления влияет на его эффективность следующим образом ( Выделить главное ):**
  - a. Наука разрабатывает и вооружает управление новыми методиками решения проблем.**
  - b. Наука позволяет увидеть и распознать проблему.
  - c. Наука управления является основой формирования профессионального сознания.

d. Наука не влияет напрямую на практику управления. Ее влияние опосредовано образованием.

e. Восприятие науки практикой, определяется отношением к ней практических работников ( менеджеров )

**7. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:**

a. но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется.

b. Нет, изменение эффективности имеет объективно циклический характер.

c. Тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации.

**d. Изменение эффективности может быть различным, ибо определяется качеством цели и средств ее достижения.**

e. В период модернизации менеджмента возможно временное снижение его эффективности.

**8. Главная особенность исследования социально-экономических систем заключается в том, что**

a. Затруднено получение объективной информации.

b. Размыты границы объекта исследования.

c. Ограничены возможности экспериментирования.

**d. Решающее значение системного подхода.**

e. Динамичность процесса функционирования.

**9. Преимущества диалектического подхода к исследованию заключаются в том, что он:**

a. Требуется количественных оценок.

b. Предполагает учет человеческого фактора.

**c. Ориентирует на поиск противоречий.**

d. Дает новые знания.

e. Имеет универсальный характер.

**10. Преимущества методов тестирования заключаются в:**

a. Глубине раскрытия проблемы.

**b. Простоте и доступности, не требующих специальных знаний.**

**c. Количественной определенности.**

d. Тем, что позволяет исключить психологические и личностные нюансы.

**e. Тем, что позволяют получить быстрый информационный материал.**

**Тема 19: Этика делового общения.**

**1. Теория справедливости исходит из концептуального положения, согласно которому:**

a. Каждое действие человека должно получать соответствующую объективную оценку и соразмерное его результату воздаяние.

**b. Человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивает этот результат с отношением вознаграждения, полученного другими людьми, выполняющими аналогичную работу, к затраченным ими усилиям.**

с. Человек объективно оценивает уровни своих квалификации и профессионализма, проявленные в выполненной работе и сравнивает их с квалификацией и профессионализмом других.

d. Абсолютной справедливости не может быть, она всегда относительна и зависит от субъективных представлений и амбиций человека.

е. Справедливость - это не оценка деятельности, а средство управления деятельностью человека.

**2. Учитывать потребности безопасности работника следует главным образом таким действием:**

**a. Регулированием системы ответственности.**

b. Дифференцированием оплаты труда.

с. Привлечением к принятию рискованных решений.

d. Развитием групповых форм организации труда и ответственности.

е. социально- психологическим поощрением инициативы и удачных действий.

**3. Наиболее эффективным методом управления является:**

a. Вознаграждение работников делать коммерческой тайной от других.

b. Создавать прозрачную и ясную систему оплаты труда для всех работников.

**с. Использовать коллективные формы распределения надбавок и средств поощрения успешной работы.**

d. Индивидуализировать право менеджера на поощрение сверх установленного минимального уровня.

е. Использовать относительно стабильную систему оплаты труда без гибких надбавок.

**4. При анализе ситуаций и разработке управленческих решений дисконтирование используется:**

a. Для определения прибыли.

b. Для определения рентабельности.

**с. Для приведения затрат и результатов к одному моменту.**

d. Для определения затрат на единицу продукции.

е. Для определения затрат или получения прибыли в единицу времени.

**5. Под процессом управления понимается:**

a. Изменения, происходящие в организации в результате действий менеджера.

**b. Последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления воздействия на объект управления.**

с. Последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения.

d. Обработка информации для осуществления воздействия субъекта на объект управления.

е. Пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом.

**б. Функция управления - это:**

a. Зависимость факторов эффективности управления.

**b. Вид деятельности, необходимой для осуществления воздействия**

**субъекта на объект управления.**

- c. Совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы.
- d. Основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности.

e. Это основная единица организации системы управления.

**7. Главным фактором, определяющим роль исследования в современном менеджменте является:**

- a. Возможность использования компьютерной техники.
- b. Уровень развития науки управления.
- c. Творческий потенциал менеджера и его команды.

**d. Сложность решаемых проблем.**

e. Мотивация персонала.

**8. Исследовать управление необходимо:**

- a. Чтобы повышать квалификацию менеджера.
- b. Для повышения качества управленческих решений.
- c. Для разработки стратегии управления.

**d. Для эффективного совершенствования управления.**

e. Для получения дополнительной информации при принятии решений.

**9. Главные признаки методологии исследования проявляются:**

a. В последовательности выполнения исследовательских операций.

**b. В целях, подходах и методах исследования.**

c. В моделировании исследовательских процессов и изучении поведения моделей.

d. В получении и обработке информации об исследуемом объекте.

e. В деятельности исследовательских групп.

**10. Понятие методы исследования можно определить как:**

a. Средства оптимизации исследования.

b. Определение состава проблем.

**c. Способы проведения исследования.**

d. Исследовательские способности менеджера

e. Алгоритм исследования.

## **2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **Вопросы к зачету (семестр 2)**

<b>№</b>	<b>Вопросы для промежуточной аттестации студента</b>	<b>Проверяемые компетенции</b>
1.	Сущность и содержание менеджмента, особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности.	ОК -5; ОПК – 3;
2.	Соотношение понятий «управление и «менеджмент».	ОК-5, ОПК-3
3.	Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Цели и задачи управления предприятием.	ОК-5, ОПК-3
4.	Уровни и виды менеджмента.	ОК-5, ОПК-3
5.	Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация, их взаимосвязь и	ОК-5, ОПК-3

	динамизм.	
6.	Методы менеджмента: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические.	ОК-5, ОПК-3
7.	Природа управления и исторические тенденции его развития.	ОК-5, ОПК-3
8.	Этапы, научные подходы и школы к управлению организациями.	ОК-5, ОПК-3
9.	«Одномерные» учения об управлении (школа «научного управления» Ф. Тейлора, школа «административного» управления А. Файоля, школа «человеческих отношений» Э. Мейо, А. Маслоу и др.).	ОК-5, ОПК-3
10.	«Синтетические» учения об управлении.	ОК-5, ОПК-3
11.	Процессный подход к менеджменту	ОК-5, ОПК-3
12.	Системный подход к менеджменту П. Друкера.	ОК-5, ОПК-3
13.	Ситуационный подход. Теория «7-S», разработанная Т. Питерсом – Р. Уотерманом; Р. Паскалем – Э. Атосом. Теория «Z», выдвинутая У. Оучи. Теории стратегии.	ОК-5, ОПК-3
14.	Теории инноваций.	ОК-5, ОПК-3
15.	Теории лидерства.	ОК-5, ОПК-3
16.	Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента.	ОК-5, ОПК-3
17.	Особенности американской, японской, европейской моделей менеджмента.	ОК-5, ОПК-3
18.	Возможности и пути использования зарубежного опыта в нашей стране.	ОК-5, ОПК-3
19.	Специфика менеджмента в России. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России.	ОК-5, ОПК-3
20.	Внутренняя среда организации: понятие и значение.	ОК-5, ОПК-3
21.	Характеристика внутренних переменных организации, как части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения.	ОК-5, ОПК-3
22.	Основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди.	ОК-5, ОПК-3
23.	Сущность концепции взаимозависимости переменных.	ОК-5, ОПК-3
24.	Внешняя среда организации: понятие и значение.	ОК-5, ОПК-3
25.	Характеристика внешних переменных организации.	ОК-5, ОПК-3
26.	Факторы среды прямого воздействия.	ОК-5, ОПК-3
27.	Факторы среды косвенного воздействия.	ОК-5, ОПК-3
28.	Характеристика факторов среды прямого воздействия в сравнении с факторами среды косвенного воздействия.	ОК-5, ОПК-3
29.	Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий.	ОК-5, ОПК-3
30.	Концепция адаптации (стратегия приспособления).	ОК-5, ОПК-3
31.	Внешняя среда организации.	ОК-5, ОПК-3
32.	Концепция глобальной стратегии.	ОК-5, ОПК-3
33.	Концепция целевой ориентации.	ОК-5, ОПК-3
34.	Концепция рыночного управления.	ОК-5, ОПК-3
35.	Системный подход в управлении как результат усложнения и интенсификации как внутренних, так и внешних отношений.	ОК-5, ОПК-3
36.	Ситуационный подход как результат быстро меняющейся внутренней и внешней среды организации.	ОК-5, ОПК-3

37.	Понятие системы управления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
38.	Элементы (звенья), связи в системе управления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
39.	Принципы построения систем управления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
40.	Управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
41.	Механистическая и органическая системы управления организацией.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
42.	Типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
43.	Система взглядов на систему управления в современной экономике России.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
44.	Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
45.	Показатели эффективности управления и подходы к их определению.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
46.	Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
47.	Пути роста экономической эффективности управления (технические, организационные, социально-экономические).	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
48.	Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
49.	Понятие организации менеджмента.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
50.	Характеристики организации как объекта управления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
51.	Признаки организации как системы, законы ее функционирования.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
52.	Организация как функция менеджмента.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
53.	Организационные структуры на предприятии: понятие и принципы их построения.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
54.	Требования к организационной структуре.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
55.	Типы структур и их характеристика.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
56.	Элементы проектирования организационной структуры.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
57.	Сущность и этапы проектирования организаций.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
58.	Делегирование полномочий: понятие и виды.	ОК -5; ПК - 1
59.	Организационные изменения: понятие и сущность проведения.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
60.	Типология организаций.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
61.	Корпоративная и индивидуалистская организации.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
62.	Новые типы организаций: эдохрокатические, многомерные,	ОК -5; ОПК – 3;

	партисипативные, предпринимательские организации и организации, ориентированные на рынок.	ПК - 1
63.	Факторы, влияющие на проектирование структуры.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
64.	Понятие и классификация функций управления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
65.	Понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
66.	Планирование как функция управления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
67.	Организация как функция управления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
68.	Функция мотивации.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
69.	Функции контроля и координации.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
70.	Общие, конкретные и специальные функции управления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
71.	Содержание и задачи функции планирования.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
72.	Виды планов, принципы их разработки.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
73.	Разработка перспективных и текущих планов.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
74.	Методы планирования.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
75.	Сущность текущего планирования.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
76.	Прогнозирование в системе менеджмента, взаимосвязь с функцией планирования.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
77.	Методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
78.	Системы целей в менеджменте. Миссия и цели предприятия. Выбор миссии.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
79.	Классификация целей. «Дерево» - целей фирмы.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
80.	Информационно-управляющие системы в планировании.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
81.	Необходимость в формальной информационной системе.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
82.	Компьютерная революция и ИУС.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
83.	Повышение эффективности.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
84.	Понятие организации как управленческой функции.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
85.	Этапы функции организации.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
86.	Принципы осуществления функции организации.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
87.	Делегирование полномочий как важная составная часть	ОК -5; ОПК – 3;

	функции организации	ПК - 1
--	---------------------	--------

### Вопросы к экзамену (семестр 3)

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
1.	Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
2.	Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
3.	Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целей Э. Лока, концепция партисипативного управления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
4.	Современные подходы к мотивации труда персонала.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
5.	Необходимость и сущность контроля как функции менеджмента.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
6.	Контроль: содержание, виды, механизм осуществления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
7.	Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
8.	Административный контроль: внутренний и внешний.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
9.	Самоконтроль. Пропорции применения внешнего и внутреннего контроля.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
10.	Понятие контроллинга. Контроллинг как процесс. Цель и функции контроллинга в системе управления предприятием.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
11.	Организация контроля за деятельностью подчиненных.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
12.	Психологические аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
13.	Координация как центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
14.	Общая характеристика стратегического управления.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
15.	Особенности стратегического и оперативного управления. Понятие конкурентных преимуществ и стратегии их создания.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
16.	Система стратегического менеджмента. Базовые стратегии развития бизнеса, их характеристика.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
17.	Методы стратегического анализа. Специфика применения методик портфельного анализа.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
18.	Роль, значение и виды управленческой информации, и информационного обеспечения менеджмента.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
19.	Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
20.	Понятие коммуникаций в менеджменте. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
21.	Основные типы коммуникационных сетей и их характеристика.	ОК -5; ОПК – 3;



	Коммуникационные стили.	ПК - 1
22.	Межличностные коммуникации. Барьеры в межличностных коммуникациях.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
23.	Невербальные коммуникации: сущность и основные характеристики. Невербальная коммуникация.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
24.	Критерии эффективности управленческих коммуникаций.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
25.	Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
26.	Решение как составная часть общих управленческих функций.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
27.	Классификация управленческих решений: классификационный признак и группы управленческих решений. Участники процесса принятия и реализации решения.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
28.	Структура и содержание процесса принятия решений.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
29.	Модели процесса принятия решения.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
30.	Оценка эффективности решений. Риск и неопределенность в принятии решений.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
31.	Методы обоснования (традиционные и инновационные), принятия и реализации решения.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
32.	Методы индивидуального и группового принятия решений.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
33.	Современные формы выработки, реализации решений.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
34.	Особенности и содержание управленческого труда.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
35.	Категории управленческих работников. Разделение управленческого труда.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
36.	Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера. Требования к его профессиональной компетенции.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
37.	Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
38.	Инновационная программа менеджера. Критерии оценки менеджеров.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
39.	Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
40.	Эффективное использование времени менеджером. Техника планирования личного времени менеджером.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
41.	Понятие власти. Основы власти в организации. Методы влияния. Источники власти в организации.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
42.	Личностная и организационная основы власти. Руководство в организации.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
43.	Проблема лидерства в современном менеджменте.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
44.	Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
45.	Характеристика стилей руководства и лидерства. Команды и разделенное лидерство. Заменители лидерства.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1

46.	Особенности управления группой. Групповая динамика.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
47.	Формальные и неформальные группы. Неформальные организации и их характеристики. Управление неформальной группой.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
48.	Факторы, влияющие на эффективность группы.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
49.	Формальные группы и их характеристика. Факторы формирования взаимоотношений в формальной группе.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
50.	Этапы формирования команд и целесообразность их использования.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
51.	Общие понятия о конфликтах в организации.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
52.	Представление о конфликте как способе выявления противоречий и источников развития организации.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
53.	Природа конфликта, функции и типы конфликта.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
54.	Уровни конфликта в организации. Внутри личностный конфликт. Межличностный конфликт: стили ухода из конфликта; сотруднический стиль; стиль компромисса; стиль приспособления. Внутриорганизационный конфликт. Структурные методы управления конфликтом.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
55.	Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций. Базовые стратегии выходы из конфликта.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
56.	Общие понятия о конфликтах в организации.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
57.	Представление конфликта как проявления противоречий и источника развития. Цикл, типы, и уровни конфликтов.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
58.	Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
59.	Концепция организационной культуры.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
60.	Содержание организационной культуры.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
61.	Типология организационных культур.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
62.	Влияние культуры на организационную эффективность.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
63.	Соответствие культуры принятой стратегии.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
64.	Управление организационными изменениями.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
65.	Общие представления об этике деловых отношений в системе менеджмента.	ОК -5; ПК - 1
66.	Деловое общение и его цели. Деловой этикет.	ОК -5; ОПК – 3; ПК - 1
67.	Формы делового общения в офисе.	ОК -5; ПК - 1
68.	Процедура служебного телефонного разговора.	ОК -5; ПК - 1
69.	Деловой разговор и деловая беседа. Классификация совещаний.	ОК -5; ПК - 1
70.	Организация и проведение совещаний. Деловые переговоры: понятие, цели, виды и процедура их проведения.	ОК -5; ПК - 1

71.	Фирменный стиль. Имидж фирмы.	ОК -5; ПК - 1
72.	Организационная культура как важнейший элемент имиджа фирмы.	ОК -5; ПК - 1

### Примерная тематика курсовых работ

1. Совершенствование контроля в современных системах управления.
2. Исследование реализации функций организации и координации.
3. Совершенствование мотивации персонала организации.
4. Методы и технологии прогнозирования.
5. Исследование системы делегирования полномочий в организации.
6. Совершенствование структур управления современным предприятием.
7. Сетевые и виртуальные организации: особенности и преимущества.
8. Анализ коммуникаций как информационных каналов организации.
9. Оптимизация коммуникаций внутри организации в целях повышения эффективности управления.
10. Анализ системы совещаний: организация, содержание и проведение.
11. Анализ эффективности экономических методов управления, используемых в организации.
12. Анализ эффективности социально-психологических методов управления, используемых в организации.
13. Анализ стиля руководства и разработка рекомендаций по его совершенствованию.
14. Демократизация управления: формы участия работников в управлении.
15. Качества, необходимые руководителям, и способы их оценки.
16. Исследование качеств руководителя в организации.
17. Способы формирования рабочих групп и команд в организации
18. Анализ эффективности применения различных методов разрешения конфликтов в организации.
19. Эффективность менеджмента: понятие, способы оценки и повышения.
20. Управление мотивацией трудовой деятельности на предприятии.
21. Пути повышения эффективности и качества управленческих решений.
22. Формирование корпоративного духа и организационной культуры в фирме.
23. Построение и анализ организационных структур фирм
24. Совершенствование методов управления группами как средство повышения эффективности деятельности организации.
25. Способы координации и регулирования деятельности неформальных групп в рамках формальной организации.
26. Анализ условий эффективности использования комитетов в процессе управления.
27. Пути повышения производительности труда в организации за счет совершенствования мотивации работников.
28. Исследование стилей коммуникации в организациях.

29. Анализ влияния организации взаимодействий и полномочий на эффективность деятельности организации.
30. Исследование проблемы делегирования полномочий в Российских организациях.
31. Внутрифирменная система информации: задачи, функции, организационная структура.
32. Мотивация труда работников как важнейший фактор эффективного управления в условиях рынка.
33. Особенности организации управления на российских предприятиях.
34. Применение современных систем управления менеджерами на предприятии.
35. Развитие организационной структуры предприятия в нестабильной среде.
36. Совершенствование механизма разработки стратегии предприятия.
37. Совершенствование организации труда и его мотивация на предприятии в условиях рынка.
38. Содержание информации и ее функции внутрифирменной системы информации.
39. Содержание системы стратегического управления.
40. Содержание централизованной и децентрализованной форм управления.
41. Управление отношениями в трудовом коллективе
42. Управленческие полномочия, делегирование прав и ответственности.
43. Факторы совершенствования управления во внутренней среде.
44. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.
45. Формы и функции внутрифирменного контроля.
46. Экономические методы управления на предприятии.
47. Элементы организации процесса управления (сущность и эволюция развития).
48. Роль организационных патологий в деятельности лучших компаний мира.
49. Использование в стратегическом планировании современных методов анализа.
50. Организация и проведение деловых совещаний.

### **3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ**

<b>ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА</b>	<b>Оценка ECTS</b>	<b>Баллы в БРС</b>	<b>Уровень сформированности и компетентности по дисциплине</b>	<b>Оценка</b>
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные	А	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.	В	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	С	90-86	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки,	D	85-81	СРЕДНИЙ	4(хорошо)

<p>причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.</p>				
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.</p>	E	80-76	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
<p>Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно- следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	F	75-71	НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)
<p>Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно- следственные связи. Студент может конкретизировать</p>	G	70-66	НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)

<p>обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>				
<p>Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	Н	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАН	2





**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ-  
филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Волгоградский государственный медицинский университет»  
министерства здравоохранения Российской Федерации**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО НАПИСАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«Теория менеджмента»**

**(направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»)**

**Пятигорск, 2020**

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Основная задача данных методических рекомендаций — оказать необходимую помощь, а также правильно направить усилия студента на качественное выполнение контрольной работы по дисциплине «Теория менеджмента». Методические рекомендации предназначены для студентов заочной формы обучения направления 38.03.02 «Менеджмент» и составлены с учётом современных требований к контрольным работам.

**Контрольная работа** — это письменная работа, которая является обязательной составной частью учебного плана основной образовательной программы высшего образования. Контрольная работа – письменная работа, предполагающая проверку знаний заданного к изучению материала и навыков его практического применения.

Написание контрольной работы практикуется в учебном процессе в целях приобретения студентом необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т.п. С помощью контрольной работы студент постигает наиболее сложные проблемы курса, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу.

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ

Завершённая контрольная работа, оформленная должным образом, подписывается студентом на титульном листе и сдается для проверки в методический кабинет факультета заочного обучения не позднее, чем за 2 недели до сдачи зачёта или экзамена.

Зачёт по контрольной работе является обязательным условием допуска к экзамену или зачёту.

**Электронный вариант** выполненной работы после получения зачёта по контрольной работе, подлежит сдаче преподавателю, принимающему зачёт по контрольной работе.

Организация учёта и выполнения контрольных работ возлагается на кафедру в соответствии с закреплением дисциплин.

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

За все сведения, изложенные в контрольной работе, и за правильность всех данных ответственность несет студент - автор работы.

Структура контрольной работы содержит следующие обязательные элементы:

- титульный лист;
- план работы;
- основная часть;
- библиографический список;
- приложение(я) (при необходимости).

**Титульный лист** является первой страницей контрольной работы и оформляется по установленной форме (Приложение 1). Титульный лист не нумеруется.

**В плане работы** перечисляют основную часть контрольной работы, библиографический список и приложения (если имеются).

Содержание **основной части** работы должно соответствовать и раскрывать название вопросов контрольной работы. Изложение теоретического материала должно иметь самостоятельный характер, сопровождаться ссылками на использованные источники информации.

**Библиографический список** включает изученные и использованные в контрольной работе источники. Библиографический список свидетельствует о степени изученности проблемы и сформированности у студента навыков самостоятельной работы.

**В приложения** включаются связанные с выполненной контрольной работой материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики (иные материалы), разработанные в процессе выполнения работы и т.д.

#### **4. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

К оформлению текста контрольной работы предъявляются определенные требования, предусмотренные государственными стандартами: ЕСКД ГОСТ 7.12-93; ГОСТ 2.105-95; ГОСТ 1.5-2002; ГОСТ 7.1-2003; ГОСТ Р 7.0.5–2008. Руководитель имеет право не принять от студента работу, если она оформлена не в соответствии с требованиями ГОСТа.

Контрольная работа должна быть выполнена в печатном варианте в виде текста, подготовленного на персональном компьютере с помощью текстового редактора и отпечатанного на принтере на листах формата А4 с одной стороны. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию, альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений. Основной цвет шрифта - черный.

##### **Параметры страницы**

Размер бумаги – А4 (297х210 мм).

Ориентация страницы – книжная.

Левое поле – 3 см.

Верхнее поле – 2 см.

Правое поле – 1,5 см.

Нижнее поле – 2 см.

##### **Формат шрифта**

Шрифт – Times New Roman.

Размер шрифта – 14 пт.

Масштаб шрифта – 100%.

Интервал – обычный.

##### **Формат абзаца**

Выравнивание – по ширине.

Отступ слева – 0 см.

Отступ справа – 0 см.

Отступ первой строки – 1,25 см (пять знаков).

Межстрочный интервал – 1,5.

Интервал перед и после каждого абзаца – 0 пт.

**Страницы нумеруются** арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту (нумерация страниц - автоматическая). Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки. В общую нумерацию включают титульный лист, план работы, но номер страницы на них не проставляют. Таким образом, работа начинается с 3-й страницы. Приложения включаются в общую нумерацию страниц.

**Цифровой (графический) материал** (далее - материалы), как правило, оформляется в виде таблиц, графиков, диаграмм, иллюстраций и имеет по тексту отдельную сквозную нумерацию для каждого вида материала, выполненную арабскими цифрами.

#### **Правила оформления таблиц**

Таблицы применяют для большей наглядности результатов расчета, анализа и удобства сравнения различных показателей. Таблица представляет собой способ подачи информации в виде перечня сведений, числовых данных, приведенных в определенную систему и разнесенных по графам (колонкам). Таблицы должны иметь названия и порядковую нумерацию. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название следует помещать над таблицей. Таблицы основной части текста нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией. (*Пример: Таблица 1 - Характеристика основных видов выпускаемой продукции*). Слова в названии таблицы, в заголовках граф переносить и сокращать нельзя. Таблица не нумеруется, если в тексте она одна. В конце заголовка точку не ставят, заголовков не подчеркивают.

При переносе таблицы на следующую страницу пронумеровывают ее графы и повторяют их нумерацию на следующей странице; заголовок таблицы не воспроизводят, но над ней помещают выделенные курсивом слова «Окончание таблицы 1» или «Продолжение таблицы 1». В таблицах допускается применение 12 размера шрифта.

В каждой таблице следует указывать единицы измерения показателей и период времени, к которому относятся данные. Если единица измерения в таблице является общей для всех числовых табличных данных, то её приводят в заголовке таблицы после её названия.

При использовании в работе материалов, заимствованных из литературных источников, цитировании различных авторов, необходимо делать соответствующие ссылки, а в конце работы помещать список использованной литературы. Не только цитаты, но и произвольное изложение заимствованных из литературы принципиальных положений, включаются в работу со ссылкой на источник. Ниже таблицы указывается

источник, из которого приведены данные. Если таблица является самостоятельной разработкой, то указывается, по каким источникам она составлена. Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Таблица 1 – Структура налоговых доходов бюджетов муниципальных образований в субъектах Федерации, полностью сформировавших бюджеты поселений в 2011-2012 гг.

Показатели	Городские округа				Муниципальные районы				Поселения			
	2011 г.		2012 г.		2011 г.		2012 г.		2011 г.		2012 г.	
	млрд руб.	уд. вес %	млрд руб.	уд. вес %	млрд руб.	уд. вес %	млрд руб.	уд. вес %	млрд руб.	уд. вес %	млрд руб.	уд. вес %
Налоговые доходы	268,0	100%	370,3	100%	147,4	100%	174,5	100%	20,2	100%	31,5	100%
из них:												
Налог на прибыль организаций	14,2	5,3%	21,2	5,7%	38,5	26,1%	11,5	6,6%	1,0	5,1%	0,3	1,1%
Налог на доходы физических лиц	171,3	63,9%	242,2	65,4%	80,8	54,8%	126,6	72,6%	12,1	59,9%	18,8	59,5%

### Правила оформления графического материала

К графическому материалу относят диаграммы, графики, схемы, рисунки, фотографии. Использование продуманных и тщательно подобранных иллюстраций там, где они возможны и нелишни, способно украсить любую студенческую письменную работу. Следует соблюдать соответствие графического материала тексту работы. Разрешается выполнять иллюстрации в любых цветах на цветном принтере, обеспечивающем высокое качество печати.

Количество иллюстраций должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. Иллюстрации могут быть расположены как по тексту документа (возможно ближе к соответствующим частям текста), так и в конце его. Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1».

Допускается нумерация графического материала в пределах раздела. В этом случае номер рисунка состоит из номера раздела и порядкового номера рисунка, которые разделяют точкой.

#### **Рисунок 1.1, Рисунок 1.2 и т. д.**

Графический материал каждого приложения нумеруют арабскими цифрами отдельной нумерацией, добавляя перед каждым номером обозначение данного приложения и разделяя их точкой.

### ***Рисунок В.3***

Слово «Рисунок» и его номер приводят под графическим материалом. Далее может быть приведено его тематическое наименование, отделенное тире.

### ***Рисунок 1 - Детали прибора***

При необходимости под графическим материалом помещают также поясняющие данные. В этом случае слово «Рисунок» и наименование графического материала помещают после поясняющих данных.

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

С помощью диаграмм графически изображается зависимость между двумя величинами. Диаграммы используются для того, чтобы сделать такую зависимость более наглядной визуально и доступной для восприятия. По форме построения различают плоскостные, линейные (Рисунок 1) и объемные диаграммы. Чаще всего в контрольных работах используются линейные диаграммы и плоскостные, из последних – столбиковые (ленточные) (Рисунок 2) и секторные (Рисунок 3).

*Примеры оформления диаграмм:*

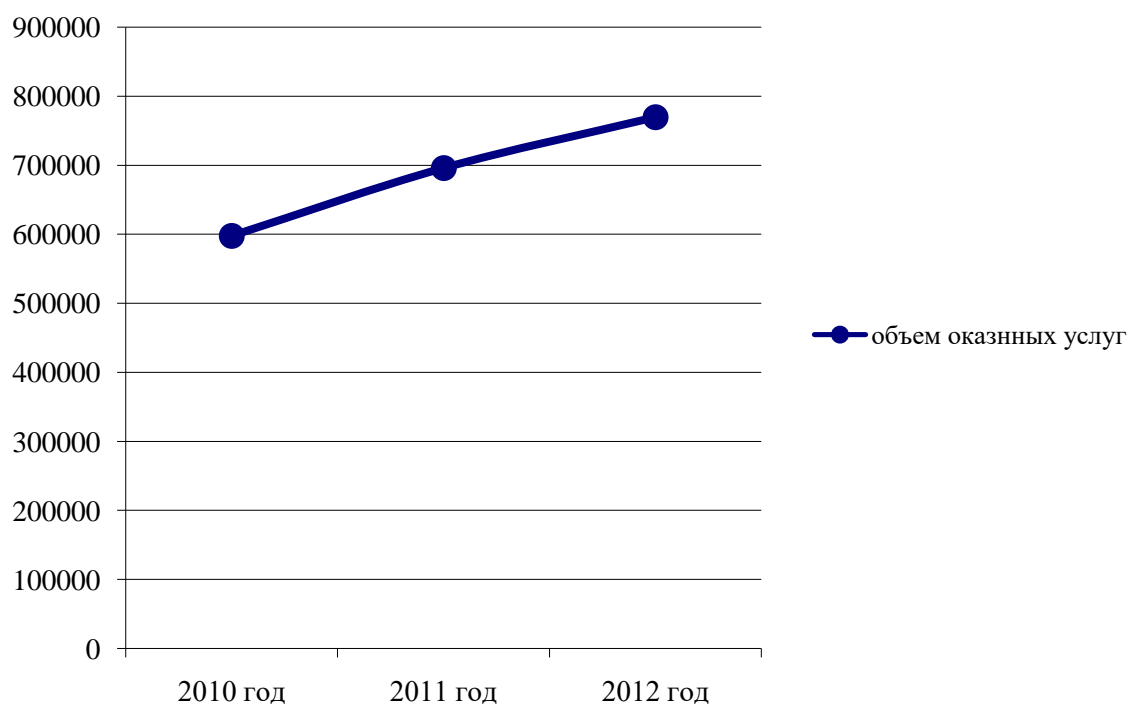


Рисунок 1 – Динамика оказанных услуг за 2010-2012 гг.

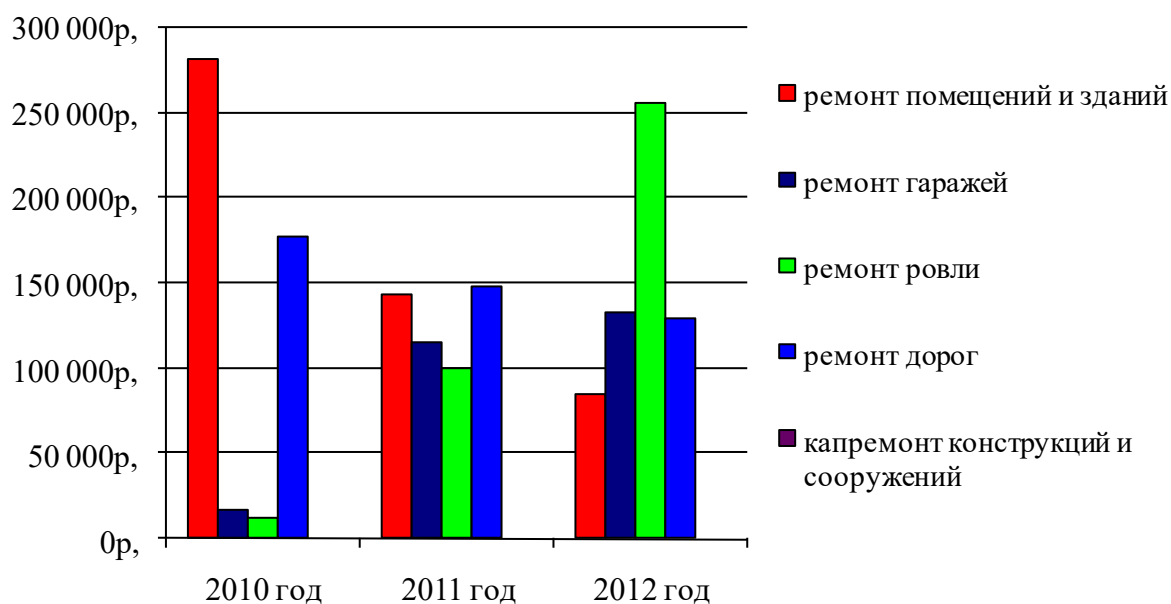


Рисунок 2 – Динамика выполненных работ за 2010-2012 гг.

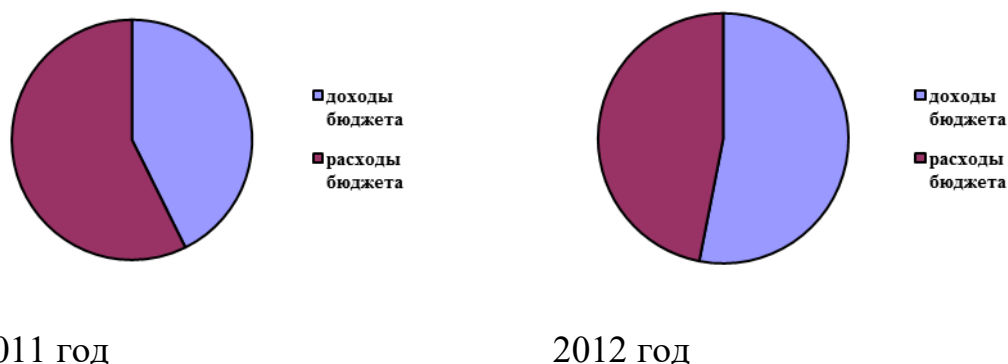


Рисунок 3 – Динамика изменения доходов и расходов бюджета за 2011-2012 гг.

### Правила написания буквенных аббревиатур

В контрольной работе используются только общепринятые сокращения и аббревиатуры. В тексте работы могут быть использованы также вводимые автором буквенные аббревиатуры, сокращённо обозначающие какие-либо понятия из соответствующих областей знания. При этом первое упоминание таких аббревиатур указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки.

### Правила оформления приложений

В приложениях помещается материал, дополняющий контрольную работу и носящий вспомогательный характер. Приложениями могут быть, например, графический материал, таблицы большого формата, расчеты, описания алгоритмов и т.д. Приложение оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа. В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с первой прописной буквы отдельной строкой и выделяют полужирным шрифтом.

Приложения оформляются на отдельных листах, причем каждое из них должно иметь свой тематический заголовок и в правом верхнем углу страницы надпись «Приложение» с указанием его порядкового номера арабскими цифрами (например: Приложение 1, Приложение 2 и т.д.) Если в работе есть приложения, то на них дают ссылку в основном тексте работы.

Приложения, как правило, выполняют на листах формата А4. Допускается оформлять приложения на листах формата А3, А4×3, А4×4, А2 и А1 по ГОСТ 2.301.

### **Правила оформления библиографического списка**

Библиографический список должен быть выполнен в соответствии с ГОСТ 7.82.2001 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления» и правилами библиографического описания документов ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание».

Рекомендуется представлять единый список литературы к работе в целом. Список обязательно должен быть пронумерован. Каждый источник упоминается в списке один раз, вне зависимости от того, как часто на него делается ссылка в тексте работы.

Наиболее удобным является алфавитное расположение материала, так как в этом случае произведения собираются в авторских комплексах. Произведения одного автора расставляются в списке по алфавиту заглавий или по мере издания.

### **Примеры библиографического описания документов (ГОСТ 7.1-2003)**

#### ***1. Нормативно-правовые документы:***

1. Конституция (Основной закон) Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2001. – 39 с.
2. Российская Федерация. Законы. О воинской обязанности и военной службе [Текст]: федер. закон: [принят Гос. Думой 6 марта 1998 г.: одобр. Советом Федерации 12 марта 1998 г.]. – [4-е изд.]. – М.: Ось-89, 2001. – 46 с.
3. Гражданский процессуальный кодекс РСФСР [Текст]: [принят третьей сес. Верхов. Совета РСФСР шестого созыва 11 июня 1964 г.]: офиц. текст: по состоянию на 15 нояб. 2001 г. / М-во юстиции Рос. Федерации. – М.: Маркетинг, 2001. – 159 с.

#### ***2. Учебники и учебные пособия:***

##### ***Книга с одним автором***

Балабанов, И.Т. Валютные операции [Текст] / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 144 с.

##### ***Книга с двумя авторами***



Азикова, С.Г. Структурообразующие факторы устойчивого развития региональной экономики [Текст] / С.Г. Азикова, О.Л. Таран. – Нальчик: Полиграфсервис и Т, 2004. – 180 с.

***Книга с тремя авторами***

Бутов, В.И. Основы региональной экономики [Текст] / В.И. Бутов, В.Г. Игнатов, Н.П. Кетова. – Ростов-н/Д: Март, 2000. – 448 с.

***Книга с пятью авторами и более***

История России [Текст]: учеб. пособие для студентов всех специальностей / В. Н. Быков [и др.]; отв. ред В. Н. Сухов; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. лесотехн. акад. – 2-е изд., перераб. и доп. / при участии Т. А. Суховой. – СПб. : СПбЛТА, 2001. – 231 с.

***Сборник***

Малый бизнес: перспективы развития [Текст]: сб. ст. / под ред. В.С. Ажаева. – М. : ИНИОН, 1991. – 147 с.

***Диссертации***

Таран, О.Л. Теория и методология оценки асимметрии и пространственной поляризации развития региональных социально-экономических систем [Текст]: дис. ... д-ра. экон. наук: 08.00.05: защищена 04.03.09: утв. 26.06.09 / Таран Олег Леонидович. – Ставрополь, 2009. – 370 с.

***Автореферат диссертации***

Еременко, В.И. Юридическая работа в условиях рыночной экономики [Текст]: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: защищена 12.02.2000: утв. 24.06.2000 / В.И. Еременко. – Барнаул: Изд-во ААЭП, 2000. – 20 с.

***Из сборника***

Андреев, А.А. Определяющие элементы организации научно-исследовательской работы [Текст] / А.А. Андреев, М.Л. Закиров, Г.Н. Кузьмин // Тез. докл. межвуз. конф. Барнаул, 14–16 апр. 1997 г. – Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 1997. – С. 21–32.

***Из словаря***

Художник к кино [Текст] // Энциклопедический словарь нового зрителя. – М. : [Искусство], 1999. – С. 377–381.

**3. *Периодические издания***

***Из журнала***

Гудков, В.А. Исследование молекулярной и надмолекулярной структуры ряда жидкокристаллических полимеров [Текст] / В.А. Гудков // Журн. структур. химии. – 1991. – Т. 32. – №4. – С. 86–91.

***Из газеты***

Горн, Р. Скауты вышли из подполья [Текст] / Р. Горн // Учит. газ. – 1991. – №38. – С. 9.

**4. *Электронные ресурсы***

***Электронный ресурс локального доступа (CD)***

Описание электронного ресурса в области «Автор» и «Сведения об ответственности» осуществляется по правилам описания книжного издания.

Обозначение материала приводят сразу после заглавия в квадратных скобках: [Электронный ресурс]. Пример:

Даль, Владимир Иванович. Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля [Электронный ресурс]: подгот. по 2-му печ. изд. 1880-1882 гг. – Электрон. дан. – М. : АСТ, 1998. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) – (Электронная книга).

#### ***Электронное учебное пособие из локальной сети***

Заикин Д. А., Овчинкин В. А., Прут Э. В. Сборник задач по общему курсу физики [Электронный ресурс] / Том. политехн. ун-т. Томск, 2005. Загл. с тит. экрана. Электрон. версия печ. публикации. Доступ из корпоративной сети ТПУ. - Систем. требования: Adobe Reader. URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext2/m/2005/mk4.pdf> (дата обращения: 01.04.2011).

#### **Сайт**

Национальный исследовательский Томский политехнический университет [Электронный ресурс]: офиц. сайт. Томск, 2002. URL: <http://www.tpu.ru> (дата обращения: 17.03.2011).

#### **Правила оформления ссылок на использованные литературные источники**

Цитаты (выдержки) из источников и литературы используются в тех случаях, когда свою мысль хотят подтвердить точной выдержкой по определенному вопросу. Цитаты воспроизводятся в тексте контрольной работы с соблюдением всех правил цитирования (соразмерная кратность цитаты, точность цитирования). Цитируемая информация заключаются в кавычки, и указывается номер страницы источника, из которого приводится цитата.

Если в цитату берется часть текста, т.е. не с начала фразы или с пропусками внутри цитируемой части, то место пропуска обозначается отточиями (три точки). В тексте необходимо указать источник приводимых цитат. Как правило, ссылки на источник делаются под чертой, внизу страницы (сноска), нумерация ссылок является сквозной.

*Например:* <sup>1</sup>Искренко Э.В. Внешнеэкономические отношения как фактор развития аграрно-промышленного комплекса ЮФО / Э.В. Искренко // Научная мысль Кавказа. Приложения. – 2006. - №1. – С.28.

Если мысль из какого-нибудь источника излагается своими словами, то сноска должна иметь вид: «См.:» («смотри»), а затем выходные данные произведения или документа. Если на странице работы повторно дается ссылка на один и тот же источник, то сноска должна иметь вид: «Там же. С. □». Возле цитаты в строке ставится цифра или звездочка, по которой под чертой определяется принадлежность цитаты. Цитаты можно приводить только по источнику, ссылка на который обязательна.

Такой порядок оформления ссылок на литературные источники позволяет избежать повторения названий источников при многократном их использовании в тексте.

## **5. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

Аттестация по контрольной работе производится в виде её защиты. Защита контрольной работы имеет целью проверить качество самостоятельной работы студента над темой и его способности к творческой деятельности. Защита контрольной работы состоит из доклада студента в течении 5-6 минут, и ответов на поставленные преподавателем вопросы. В процессе беседы со студентом выясняется его теоретическая подготовка по данной теме (вопросу), знание основной литературы, умение автора излагать и обосновывать результаты своего исследования. Решение об оценке контрольной работы принимается по результатам анализа предъявленной контрольной работы, доклада студента и его ответов на вопросы.

Студент, успешно защитивший контрольную работу, допускается к сдаче зачёта и (или) экзамена. Преподавателю предоставляется право принятия зачёта в виде контрольной работы на практическом занятии. К защите не допускаются работы полностью или в значительной части, выполненные не самостоятельно, т.е. путем механического переписывания первоисточников, учебников, другой литературы, работы, в которых выявлены существенные ошибки и недостатки, свидетельствующие о том, что основные вопросы темы не усвоены, а также контрольные работы с низким уровнем грамотности и несоблюдением правил оформления

Контрольная работа оценивается преподавателем отметками «зачтено» или «не зачтено». Критерии оценки знаний обучающихся:

Оценка «зачет» выставляется, если обучающийся знает программный материал, правильно, по существу и последовательно излагает содержание вопросов контрольной работы, в целом правильно выполнил практическое задание, владеет основными умениями и навыками, при ответе не допустил существенных ошибок и неточностей.

Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающийся не знает основных положений программного материала, при раскрытии вопроса контрольной работы допускает существенные ошибки, не выполнил практические задания, не смог ответить на большинство дополнительных вопросов или отказался отвечать.

## ВАРИАНТ 1

1. Сущность и содержание менеджмента, особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности.

2. Формальные и неформальные группы. Неформальные организации и их характеристики. Управление неформальной группой.

3. Тест.

1. Теория справедливости исходит из концептуального положения, согласно которому:

а) Каждое действие человека должно получать соответствующую объективную оценку и соразмерное его результату воздаяние.

б) Человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивает этот результат с отношением вознаграждения, полученного другими людьми, выполняющими аналогичную работу, к затраченным ими усилиям.

в) Человек объективно оценивает уровни своих квалификации и профессионализма, проявленные в выполненной работе и сравнивает их с квалификацией и профессионализмом других.

г) Абсолютной справедливости не может быть, она всегда относительна и зависит от субъективных представлений и амбиций человека.

д) Справедливость - это не оценка деятельности, а средство управления деятельностью человека.

2. Учитывать потребности безопасности работника следует главным образом таким действием:

а) Регулированием системы ответственности.

б) Дифференцированием оплаты труда.

в) Привлечением к принятию рискованных решений.

г) Развитием групповых форм организации труда и ответственности.

д) социально- психологическим поощрением инициативы и удачных действий.

3. Наиболее эффективным методом управления является:

а) Вознаграждение работников делать коммерческой тайной от других.

б) Создавать прозрачную и ясную систему оплаты труда для всех работников.

в) Использовать коллективные формы распределения надбавок и средств поощрения успешной работы.

г) Индивидуализировать право менеджера на поощрение сверх установленного минимального уровня.

д) Использовать относительно стабильную систему оплаты труда без гибких надбавок.

4. При анализе ситуаций и разработке управленческих решений дисконтирование используется:

а) Для определения прибыли.

б) Для определения рентабельности.

в) Для приведения затрат и результатов к одному моменту.

г) Для определения затрат на единицу продукции.

- е) Для определения затрат или получения прибыли в единицу времени.
- 5. Под процессом управления понимается:
  - а) Изменения, происходящие в организации в результате действий менеджера.
  - б) Последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления воздействия на объект управления.
  - с) Последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения.
  - д) Обработка информации для осуществления воздействия субъекта на объект управления.
  - е) Пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом.

## ВАРИАНТ 2

1. Понятие власти. Основы власти в организации. Методы влияния. Источники власти в организации.
2. Основные типы коммуникационных сетей и их характеристика.
3. Тест.
  1. Ролевая структура организационного поведения проявляется:
    - а. В лидерстве.
    - б. В четкой организации работы.
    - с. В осознании человеком своего положения в группе.
    - д. В квалификационной структуре группы.
    - е. В распределении функций и степени ответственности.
  2. Социально-психологическая атмосфера в группе проявляется:
    - а. В количестве и остроте конфликтов.
    - б. В удовлетворенности человека в своей работе.
    - с. В характере отношений между людьми.
    - д. В конкретных результатах работы.
  3. В поведении организации неформальному лидерству принадлежит следующая роль:
    - а. Сплачивает, интегрирует коллектив.
    - б. Рождает конфликтные ситуации, борьбу авторитетов.
    - с. Определяет поведение организации.
    - д. Разряжает конфликтные ситуации.
    - е. Повышает эффективность управления.
  4. Власть – это:
    - а. Способность человека влиять на поведение других людей.
    - б. Право распоряжения ресурсами в процессах управленческой деятельности.
    - с. Социально-психологические характеристики, определяющие лидерство менеджера.
    - д. Организация управления со всеми атрибутами ее проявления – полномочия, дисциплина, ответственность, обязанности.
    - е. Соответствие и сочетание потребности в управлении и возможностей его осуществления.

5. Лидерство – это:
- a. Поведение менеджера в конфликтной ситуации.
  - b. Потребность группы в неформальном управлении.
  - c. Возможность управления, опираясь на неформальные отношения.
  - d. Влияние авторитетом, уважением, признанием.
  - e. Сосредоточение внимания на стратегических проблемах.

### ВАРИАНТ 3

1. Координация как центральная функция менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

2. Организационные структуры на предприятии: понятие и принципы их построения. Требования к организационной структуре. Типы структур и их характеристика. Элементы проектирования организационной структуры. Сущность и этапы проектирования организаций.

3. Тест.

1. Необходимость налогообложения определяется:

- a. Ограничением доходов населения, предпринимателей, фирм.
- b. Финансированием деятельности государственных институтов.
- c. Перераспределением средств в пользу неимущих слоев населения.
- d. Концентрацией финансовых ресурсов для развития новых высоких технологий.
- e. Регулированием инфляционных процессов.

2. Главное содержание методологии менеджмента в:

- a. Цели и миссии управления;
- b. Организации деятельности по факторам внешней среды.
- c. Средствах и методах управления;
- d. Обеспечении эффективности управления;
- e. Цели, механизмах и методах управления.

3. Типология менеджмента определяется главным образом?

- a. Разнообразием конкретных условий осуществления менеджмента.
- b. Индивидуальными особенностями менеджера.
- c. Возможностями достижения максимальной эффективности менеджмента.
- d. Компетентностью персонала системы менеджмента.
- e. Стратегией изменения приоритетов для повышения эффективности менеджмента.

4. Понятие «управляемость» характеризует:

- a. Воздействие на управляемый объект.
- b. Эффективное управленческое решение.
- c. Реакция организации на управленческое воздействие.
- d. Способность менеджера держать ситуацию под контролем.
- e. Компетенции персонала управления.

5. Какие следующие негативные последствия делегирования полномочий наиболее опасны?

- a. Снижение управляемости в связи с некомпетентным решением проблем.
- b. Нарушение интеграции процессов управления и дифференциация по подразделениям общих целей управления.
- c. Увеличение трудоемкости контроля, что может компенсировать снижение нагрузки менеджера, а, может быть, и увеличить ее.
- d. Нарушение социально-психологического климата в организации, возникновение конфликтных ситуаций.
- e. Потребность в искусстве неформального управления, которое в некоторых случаях может быть нереализованным

#### ВАРИАНТ 4

1. Внутренняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внутренних переменных организации, как части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения.

2. Системы целей в менеджменте. Миссия и цели предприятия. Выбор миссии. Классификация целей. «Дерево» - целей фирмы.

3. Тест.

1. Следующие виды систем не могут существовать без управления;

- a. биологические;
- b. технические;
- c. информационные;
- d. социальные;
- e. физические;

2. Определяющим в успехе предпринимателя в малом бизнесе является:

- a. Индивидуальность и человеческие качества.
- b. Уровень образования и специальной экономической подготовки.
- c. Опыт профессиональной деятельности в избранной области бизнеса.
- d. Пример и поддержка друзей и знакомых.
- e. Благоприятная для малого бизнеса экономическая обстановка.

3. Развитию креативного менеджмента способствует (главный фактор):

- a. Использование в управлении компьютерной техники.
- b. Система отбора и распределения персонала.
- c. Развитие неформального управления и поощрение лидерства.
- d. Овладение методами активизации творческого потенциала.
- e. Авторитет менеджера.

4. Главным фактором в существовании цивилизованного предпринимательства является:

- a. Профессионализм управления.
- b. Стабильное развитие экономики.
- c. Реальное действие этических норм предпринимательства.
- d. Усиленный государственный контроль предпринимательской деятельности.

- е. Общественное сознание и общая культура.
- 5. Главная особенность предпринимательской деятельности заключается в:
  - а. Стремлении к получению прибыли и улучшению собственного благосостояния.
  - б. Жизненной активности как черте натуры и результате воспитания.
  - с. Стремлении к власти над людьми.
  - д. Образе жизни, стимулируемом условиями рыночной экономики.
  - е. Экономическом творчестве и риске.

#### ВАРИАНТ 5

1. Сущность и значение мотивации труда персонала. Структура мотивационного процесса.
2. Информационно-управляющие системы в планировании. Необходимость в формальной информационной системе. Компьютерная революция и ИУС. Повышение эффективности.
3. Тест.
  1. В ситуации, когда персонал обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками, но не ориентирован на работу в новых условиях, наиболее эффективно использование руководителем роли ... .
    - а. организатора
    - б. администратора
  2. Тип управленческой команды определяется ... .
    - а. особенностями лидера
    - б. культурой группы
    - с. типом организационной структуры
  3. К видам мотивации относятся: ... .
    - а. материальное стимулирование
    - б. моральное стимулирование
    - с. хорошие деловые отношения с руководителем
  4. Элементами системы управления являются: ... .
    - а. организационная структура
    - б. управленческая документация
    - с. программно- аппаратные средства
    - д. структура персонала
    - е. внеоборотные активы
  5. Ограничение по численности имеет ... группа.
    - а. формальная
    - б. неформальная

#### ВАРИАНТ 6

1. Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход.
2. Содержание и задачи функции планирования. Виды планов, принципы их разработки. Разработка перспективных и текущих планов.



3. Тест.

1. По отношению к внешней среде организационные структуры управления бывают: ... .

- a. механические
- b. органические
- c. дивизиональные

2. К гибким можно отнести виды оргструктур: ... .

- a. линейно-функциональная
- b. линейно-штабная
- c. дивизиональная
- d. матричная
- e. проектная

3. Процесс стратегического планирования состоит из этапов: ... .

- a. определение целей, задач, стратегий роста
- b. выявление приоритетных проблем, определение целей, задач, стратегий роста
- c. выбор стратегии роста, составление плана развития хозяйственного портфеля предприятия

4. Требования к формулируемым целям:

- a. достижимость
- b. измеримость
- c. должны охватывать все направления деятельности
- d. правильная формулировка

5. Кадровая политика бывает: ... .

- a. открытая
- b. закрытая
- c. смешанная
- d. временная

ВАРИАНТ 7

1. Прогнозирование в системе менеджмента, взаимосвязь с функцией планирования. Методы прогнозирования: неформальные, количественные, качественные.

2. Типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления.

3. Тест.

1. Следующие виды систем не могут существовать без управления;

- a. биологические;
- b. технические;
- c. информационные;
- d. социальные;
- e. физические;

2. Определяющим в успехе предпринимателя в малом бизнесе является:

- a. Индивидуальность и человеческие качества.

- b. Уровень образования и специальной экономической подготовки.
  - c. Опыт профессиональной деятельности в избранной области бизнеса.
  - d. Пример и поддержка друзей и знакомых.
  - e. Благоприятная для малого бизнеса экономическая обстановка.
3. Развитию креативного менеджмента способствует (главный фактор):
- a. Использование в управлении компьютерной техники.
  - b. Система отбора и распределения персонала.
  - c. Развитие неформального управления и поощрение лидерства.
  - d. Овладение методами активизации творческого потенциала.
  - e. Авторитет менеджера.
4. Главным фактором в существовании цивилизованного предпринимательства является:
- a. Профессионализм управления.
  - b. Стабильное развитие экономики.
  - c. Реальное действие этических норм предпринимательства.
  - d. Усиленный государственный контроль предпринимательской деятельности.
  - e. Общественное сознание и общая культура.
5. Главная особенность предпринимательской деятельности заключается в:
- a. Стремлении к получению прибыли и улучшению собственного благосостояния.
  - b. Жизненной активности как черте натуры и результате воспитания.
  - c. Стремлении к власти над людьми.
  - d. Образе жизни, стимулируемом условиями рыночной экономики.
  - e. Экономическом творчестве и риске.

## ВАРИАНТ 8

1. Понятие системы управления. Элементы (звенья), связи в системе управления. Принципы построения систем управления.
2. Невербальные коммуникации: сущность и основные характеристики. Невербальная коммуникация.
3. Тест.
1. Для безопасности жизнедеятельности наиболее опасным фактором сегодня является:
- a) Психологическая нагрузка жизни и деятельности.
  - b) Экологическая обстановка.
  - c) Опасность аварий.
  - d) Криминальные ситуации.
  - e) Экономическая несостоятельность.
  - f) Ядерные и химические технологии.
2. В большей мере соответствует пониманию менеджмента следующая парадигма управления:
- a) Организация движения и обработки информации;
  - b) Организация и технология деятельности (производства);

- с) Функционирование и развитие социально-экономической системы (организации);
  - d) Единство внешней и внутренней среды организации;
  - e) Человеческий фактор: экономические процессы деятельности.
3. Развитие менеджмента с развитием информационных технологий связано:
- a) Нет прямой связи. Это два параллельных процесса.
  - b) Развитие информационных технологий ускоряют процесс развития менеджмента.
  - с) Развитие информационных технологий усложняют развитие менеджмента. Увеличивается количество информации, информационные шумы и пр.
  - d) Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только через развитие человека информационные технологии влияют на развитие менеджмента.
  - e) Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.
4. На менеджмент оказывают влияние следующие особенности состояния культуры:
- a) Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.
  - b) Культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами.
  - с) Культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента.
  - d) Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действенна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.
  - e) Культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.
5. Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:
- a) Накопленный опыт практической деятельности.
  - b) Общая социально - экономическая обстановка в стране.
  - с) Образование и структура специальных знаний менеджера.
  - d) Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.
  - e) Стремление использовать научные методики.

## ВАРИАНТ 9

1. Основные типы коммуникационных сетей и их характеристика. Коммуникационные стили.
2. Методы обоснования (традиционные и инновационные), принятия и реализации решения.
3. Тест.
  1. Наиболее важным признаком стратегического решения является:
    - a. Нарастающее последствие.
    - b. Ориентировано на достижение цели.
    - с. Принимается на продолжительный период времени.

- d. Затрагивает ключевые проблемы развития.
  - e. Оптимизировано посредством математического моделирования ситуации.
2. Маркетинг – это:
- a. Изучение рынка.
  - b. Управление процессами продвижения товара на рынке.
  - c. Рекламная деятельность с целью реализации товара на рынке.
  - d. Тип управления, основанный на учете потребностей.
  - e. Стратегия управления фирмой.
3. Наиболее вероятно вызывает кризис в развитии фирмы следующий набор причин:
- a. Цикличность развития, конкуренция, ошибки управления.
  - b. Отсутствие стратегии, неквалифицированность персонала, недостаточное внимание технологическому развитию.
  - c. Несвоевременность управленческих решений, общая экономическая обстановка, плохая дисциплина исполнения.
  - d. Несовершенство системы управления, научно-технический прогресс, малоэффективная система мотивации.
  - e. Неудачный маркетинг, недостаточное внимание качеству, низкий профессионализм персонала.
4. Главной причиной общих экономических кризисов является:
- a. Нововведения в процессах научно-технического прогресса.
  - b. Тенденции социально-психологического развития.
  - c. Дисгармония интересов производителей и собственников.
  - d. Диспропорциональность развития, вызываемая конкуренцией.
  - e. Банковской деятельностью кредитования инвестирования.
5. Механизм антикризисного менеджмента должен предполагать:
- a. Перестройку функций и методов управления в целях нейтрализации кризиса.
  - b. Усиление ответственности за принимаемые управленческие решения.
  - c. Мониторинг сигналов кризиса.
  - d. Мотивацию реальной оценки возможностей кризиса и учета его особенностей.
  - e. Перестройку системы ценностей.

#### ВАРИАНТ 10

- 1. Типология организационных культур.
- 2. Деловое общение и его цели. Деловой этикет.
- 3. Тест.
  - 1. Главной чертой профессионализма управления является:
    - a. Многолетний опыт управления.
    - b. Хорошая теоретическая подготовка.
    - c. Человеческие качества лидерства.
    - d. Сплав специальных знаний и освоенного опыта.
    - e. Способности, развитые до навыков эффективного управления.

2. Главным фактором успеха предпринимательской деятельности является:
  - a. Искусство ведения деловых переговоров.
  - b. Изучение рынка.
  - c. Коммуникабельность и активность предпринимателя.
  - d. Интуиция в принятии рискованных решений.
  - e. Информация о поведении или намерениях конкурента.
  
3. Наука управлению влияет на его эффективность следующим образом ( Выделить главное ):
  - a. Наука разрабатывает и вооружает управление новыми методиками решения проблем.
  - b. Наука позволяет увидеть и распознать проблему.
  - c. Наука управления является основой формирования профессионального сознания.
  - d. Наука не влияет напрямую на практику управления. Ее влияние опосредовано образованием.
  - e. Восприятие науки практикой, определяется отношением к ней практических работников ( менеджеров )
4. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:
  - a. но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется.
  - b. Нет, изменение эффективности имеет объективно циклический характер.
  - c. Тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации.
  - d. Изменение эффективности может быть различным, ибо определяется качеством цели и средств ее достижения.
  - e. В период модернизации менеджмента возможно временное снижение его эффективности.
5. Главная особенность исследования социально-экономических систем заключается в том, что
  - a. Затруднено получение объективной информации.
  - b. Размыты границы объекта исследования.
  - c. Ограничены возможности экспериментирования.
  - d. Решающее значение системного подхода.
  - e. Динамичность процесса функционирования.

#### ВАРИАНТ 11

1. Понятие организации менеджмента. Характеристики организации как объекта управления .
2. Основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди. Сущность концепции взаимозависимости переменных.
3. Тест.
  1. Для безопасности жизнедеятельности наиболее опасным фактором сегодня является:

- a. Психологическая нагрузка жизни и деятельности.
  - b. Экологическая обстановка.
  - c. Опасность аварий.
  - d. Криминальные ситуации.
  - e. Экономическая несостоятельность.
  - f. Ядерные и химические технологии.
2. В большей мере соответствует пониманию менеджмента следующая парадигма управления:
- a. Организация движения и обработки информации;
  - b. Организация и технология деятельности (производства);
  - c. Функционирование и развитие социально-экономической системы (организации);
  - d. Единство внешней и внутренней среды организации;
  - e. Человеческий фактор: экономические процессы деятельности.
3. Развитие менеджмента с развитием информационных технологий связано:
- a. Нет прямой связи. Это два параллельных процесса.
  - b. Развитие информационных технологий ускоряют процесс развития менеджмента.
  - c. Развитие информационных технологий усложняют развитие менеджмента. Увеличивается количество информации, информационные шумы и пр.
  - d. Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только через развитие человека информационные технологии влияют на развитие менеджмента.
  - e. Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.
4. На менеджмент оказывают влияние следующие особенности состояния культуры:
- a. Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.
  - b. Культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами.
  - c. Культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента.
  - d. Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действительна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.
  - e. Культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.
5. Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:
- a. Накопленный опыт практической деятельности.
  - b. Общая социально - экономическая обстановка в стране.
  - c. Образование и структура специальных знаний менеджера.
  - d. Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.
  - e. Стремление использовать научные методики.

## ВАРИАНТ 12

1. Внешняя среда организации: понятие и значение. Характеристика внешних переменных организации. Факторы среды прямого воздействия. Факторы среды косвенного воздействия. Характеристика факторов среды прямого воздействия в сравнении с факторами среды косвенного воздействия.

2. Природа управления и исторические тенденции его развития. Этапы, научные подходы и школы к управлению организациями.

3. Тест.

1. Власть – это:

a. Способность человека влиять на поведение других людей.

b. Право распоряжения ресурсами в процессах управленческой деятельности.

c. Социально-психологические характеристики, определяющие лидерство менеджера.

d. Организация управления со всеми атрибутами ее проявления – полномочия, дисциплина, ответственность, обязанности.

e. Соответствие и сочетание потребности в управлении и возможностей его осуществления.

2. Лидерство – это:

a. Поведение менеджера в конфликтной ситуации.

b. Потребность группы в неформальном управлении.

c. Возможность управления, опираясь на неформальные отношения.

d. Влияние авторитетом, уважением, признанием.

e. Сосредоточение внимания на стратегических проблемах.

3. Наиболее важным признаком стратегического решения является:

a. Нарастающее последствие.

b. Ориентировано на достижение цели.

c. Принимается на продолжительный период времени.

d. Затрагивает ключевые проблемы развития.

e. Оптимизировано посредством математического моделирования ситуации.

4. Маркетинг – это:

a. Изучение рынка.

b. Управление процессами продвижения товара на рынке.

c. Рекламная деятельность с целью реализации товара на рынке.

d. Тип управления, основанный на учете потребностей.

e. Стратегия управления фирмой.

5. Наиболее вероятно вызывает кризис в развитии фирмы следующий набор причин:

a. Цикличность развития, конкуренция, ошибки управления.

b. Отсутствие стратегии, неквалифицированность персонала, недостаточное внимание технологическому развитию.

c. Несвоевременность управленческих решений, общая экономическая обстановка, плохая дисциплина исполнения.

- d. Несовершенство системы управления, научно-технический прогресс, малоэффективная система мотивации.
- e. Неудачный маркетинг, недостаточное внимание качеству, низкий профессионализм персонала.

### ВАРИАНТ 13

1. Методы планирования. Сущность текущего планирования.
2. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория (ERG) К. Альдерфера.
3. Тест.
  1. Главной причиной общих экономических кризисов является:
    - a. Нововведения в процессах научно-технического прогресса.
    - b. Тенденции социально-психологического развития.
    - c. Дисгармония интересов производителей и собственников.
    - d. Диспропорциональность развития, вызываемая конкуренцией.
    - e. Банковской деятельностью кредитования инвестирования.
  2. Механизм антикризисного менеджмента должен предполагать:
    - a. Перестройку функций и методов управления в целях нейтрализации кризиса.
    - b. Усиление ответственности за принимаемые управленческие решения.
    - c. Мониторинг сигналов кризиса.
    - d. Мотивацию реальной оценки возможностей кризиса и учета его особенностей.
    - e. Перестройку системы ценностей.
  3. Главным фактором в преодолении отрицательных последствий кризиса является:
    - a. Тип и характер кризиса.
    - b. Момент и продолжительность кризиса.
    - c. Эффективность антикризисного управления.
    - d. Общая социально-экономическая обстановка.
    - e. Искусство менеджера.
  4. Главным фактором интеграции деятельности персонала является:
    - a. Обеспечение достаточной информацией.
    - b. Четкое распределение функций.
    - c. Профессионализм персонала.
    - d. Целевой ( стратегический ) подход к управлению.
    - e. Мотивация интеграционных процессов.
  5. Основной проблемой инновационного менеджмента сегодня является:
    - a. Внешняя социально - экономическая обстановка. Условия кризиса.
    - b. Недостаточность профессионализма управления.
    - c. Экономические трудности мотивации инноваций.
    - d. Человеческий фактор, качество персонала.
    - e. Прогнозирование развития в условиях рынка.



#### ВАРИАНТ 14

1. Категории управленческих работников. Разделение управленческого труда.
2. Природа конфликта, функции и типы конфликта.
3. Тест.
  1. Основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля в(во) ... .
    - a. методах
    - b. объеме
    - c. времени осуществления
    - d. принципах
  2. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является ... .
    - a. заключение аудиторской организации
    - b. баланс
    - c. бюджет
    - d. финансовый отчет за прошедший период времени
  3. К повышению эффективности менеджмента относится ... .
    - a. степень достижения целей организации
    - b. соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов
    - c. увеличение количества произведенной продукции и услуг
    - d. увеличение времени работы сотрудников
  4. Процесс стратегического планирования состоит из этапов: ... .
    - a. определение целей, задач, стратегий роста
    - b. выявление приоритетных проблем, определение целей, задач, стратегий роста
    - c. выбор стратегии роста, составление плана развития хозяйственного портфеля предприятия
  5. К социальной эффективности менеджмента относится ... .
    - a. рост прибыли
    - b. снижение издержек обращения
    - c. улучшение условий труда работников
    - d. увеличение выручки от реализации продукции

#### ВАРИАНТ 15

1. Представление о конфликте как способе выявления противоречий и источников развития организации.
2. Влияние культуры на организационную эффективность.
3. Тест.
  1. Функция управления - это:
    - a. Зависимость факторов эффективности управления.
    - b. Вид деятельности, необходимой для осуществления воздействия субъекта на объект управления.
    - c. Совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы.

- d. Основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности.
  - e. Это основная единица организации системы управления.
2. Главным фактором, определяющим роль исследования в современном менеджменте является:
- a. Возможность использования компьютерной техники.
  - b. Уровень развития науки управления.
  - c. Творческий потенциал менеджера и его команды.
  - d. Сложность решаемых проблем.
  - e. Мотивация персонала.
3. Исследовать управление необходимо:
- a. Чтобы повышать квалификацию менеджера.
  - b. Для повышения качества управленческих решений.
  - c. Для разработки стратегии управления.
  - d. Для эффективного совершенствования управления.
  - e. Для получения дополнительной информации при принятии решений.
4. Главные признаки методологии исследования проявляются:
- a. В последовательности выполнения исследовательских операций.
  - b. В целях, подходах и методах исследования.
  - c. В моделировании исследовательских процессов и изучении поведения моделей.
  - d. В получении и обработке информации об исследуемом объекте.
  - e. В деятельности исследовательских групп.
5. Понятие методы исследования можно определить как:
- a. Средства оптимизации исследования.
  - b. Определение состава проблем.
  - c. Способы проведения исследования.
  - d. Исследовательские способности менеджера
  - e. Алгоритм исследования.

#### ВАРИАНТ 16

1. Оценка эффективности решений. Риск и неопределенность в принятии решений.
2. Особенности стратегического и оперативного управления. Понятие конкурентных преимуществ и стратегии их создания.
3. Тест.
1. Главным фактором формирования механизма управления является:
- a. Информационное обеспечение управления.
  - b. Подбор и расстановка персонала.
  - c. Рациональный тип организации управления.
  - d. Повышение квалификации персонала.
  - e. Исследование и учет социально-психологических характеристик персонала.
2. Наиболее корректным определением цели управления является:

- a. Результат, на достижение которого направлено управление.
- b. Видение будущего, которое желательно достичь.
- c. Объективная тенденция развития организации.
- d. Желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы.
- e. Финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость.

3. Проблема в процессе управления – это:

- a. Совокупность информации о состоянии управляемой системы.
- b. Комплекс задач, решаемых в процессе управления.
- c. Конфликтная ситуация в процессах функционирования организации.
- d. Определение необходимых действий антикризисного характера.
- e. Главное противоречие, требующее своего разрешения.

4. Роль диагностики в процессе управления:

- a. Характеризует роль и значение человеческого фактора в управлении.
- b. Дает наиболее полную характеристику цели управления.
- c. Позволяет определить проблему на основе оценки ситуации.
- d. Определяет необходимость и ценность информации для разработки управленческого решения.
- e. Является аналитической основой разработки управленческих решений.

5. Коммуникации влияют на качество решений следующим образом:

- a. От них зависит ценность информации, которая и определяет качество решения.
- b. Коммуникации не влияют на качество решений, они определяют лишь организационные возможности разработки решений.
- c. Коммуникации характеризуют человеческий фактор управленческого решения.
- d. Коммуникации не определяют ценности информации, они характеризуют каналы ее движения и это главный фактор их влияния на качество решения.
- e. Коммуникации отражают систему управления, решения – процесс управления. Их влияние на качество решений в связи системы и процесса управления.

## ВАРИАНТ 17

1. Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте.

2. Понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления.

3. Тест.

1. Роль диагностики в процессе управления:

- a. Характеризует роль и значение человеческого фактора в управлении.
- b. Дает наиболее полную характеристику цели управления.
- c. Позволяет определить проблему на основе оценки ситуации.

- d. Определяет необходимость и ценность информации для разработки управленческого решения.
  - e. Является аналитической основой разработки управленческих решений.
2. Коммуникации влияют на качество решений следующим образом:
- a. От них зависит ценность информации, которая и определяет качество решения.
  - b. Коммуникации не влияют на качество решений, они определяют лишь организационные возможности разработки решений.
  - c. Коммуникации характеризуют человеческий фактор управленческого решения.
  - d. Коммуникации не определяют ценности информации, они характеризуют каналы ее движения и это главный фактор их влияния на качество решения.
  - e. Коммуникации отражают систему управления, решения – процесс управления. Их влияние на качество решений в связи системы и процесса управления.
3. Следующий тип технологии менеджмента является наиболее приемлемым в условиях решения нетрадиционных проблем:
- a. Линейный тип технологии менеджмента.
  - b. Проблемно-разветвляющийся тип технологии менеджмента.
  - c. Поисковый тип технологии менеджмента.
  - d. Возвратно-поступательный тип технологии менеджмента.
  - e. Корректировочный тип технологии менеджмента.
4. Информация это:
- a. Степень неопределенности ситуации.
  - b. Взаимосвязь управляющей и управляемой систем.
  - c. Функционирование прямой и обратной связи.
  - d. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы.
  - e. Форма отражения проблем, по которым разрабатывается управленческое решение.
5. Наиболее важными в формировании необходимого качества управленческого решения являются следующие факторы:
- a. Объем информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера.
  - b. Методология разработки решения, использование техники, временные ограничения.
  - c. Методы анализа, реальность цели, объем информации.
  - d. Организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации.
  - e. Целевая ориентация, методология, профессионализм.

#### ВАРИАНТ 18

1. Классификация управленческих решений: классификационный признак и группы управленческих решений. Участники процесса принятия и реализации решения.

2. Необходимость и сущность контроля как функции менеджмента.
3. Тест.
  1. При анализе ситуаций и разработке управленческих решений дисконтирование используется:
    - a. Для определения прибыли.
    - b. Для определения рентабельности.
    - c. Для приведения затрат и результатов к одному моменту.
    - d. Для определения затрат на единицу продукции.
    - e. Для определения затрат или получения прибыли в единицу времени.
  2. Под процессом управления понимается:
    - a. Изменения, происходящие в организации в результате действий менеджера.
    - b. Последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления воздействия на объект управления.
    - c. Последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения.
    - d. Обработка информации для осуществления воздействия субъекта на объект управления.
    - e. Пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом.
  3. Функция управления - это:
    - a. Зависимость факторов эффективности управления.
    - b. Вид деятельности, необходимой для осуществления воздействия субъекта на объект управления.
    - c. Совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы.
    - d. Основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности.
    - e. Это основная единица организации системы управления.
  4. Главным фактором, определяющим роль исследования в современном менеджменте является:
    - a. Возможность использования компьютерной техники.
    - b. Уровень развития науки управления.
    - c. Творческий потенциал менеджера и его команды.
    - d. Сложность решаемых проблем.
    - e. Мотивация персонала.
  5. Исследовать управление необходимо:
    - a. Чтобы повышать квалификацию менеджера.
    - b. Для повышения качества управленческих решений.
    - c. Для разработки стратегии управления.
    - d. Для эффективного совершенствования управления.
    - e. Для получения дополнительной информации при принятии решений.

## ВАРИАНТ 19

1. Проблема лидерства в современном менеджменте.

2. Менеджеры в организациях. Функции менеджера. Роли менеджера. Требования к его профессиональной компетенции.

3. Тест.

1. Эффективность использования метода «мозгового штурма» определяется главным образом:

- a. Временным регулированием работы исследовательской группы.
- b. Сочетанием методологии и организации работы исследовательской группы.
- c. Организационными условиями реализации творческого потенциала каждого из членов исследовательской группы.
- d. Подбором исследовательской группы.
- e. Информационным обеспечением работы исследовательской группы.

2. Метод синергетического исследования проблем имеет следующие особенности:

- a. Этот метод построен на искусстве соединения творческих потенциалов в определенных организационных условиях совместной деятельности исследователей.
- b. Это метод соединения эмоций и знаний в исследовательской деятельности группы.
- c. Это метод психологического регулирования исследовательской деятельности, достижения состояния «озарения».
- d. Главной особенностью является переложение индивидуального опыта в общую интеллектуальную деятельность.
- e. Это метод получения нового знания за счет соединения различных его видов из разных областей науки.

3. Главная особенность организации исследования в:

- a. Трудности функционального разделения исследовательской деятельности.
- b. Ярко выраженная зависимость от типа исследования.
- c. Особый учет социально-психологических факторов исследовательской деятельности.
- d. Невозможность планирования временных факторов проведения исследования.
- e. Учет взаимосвязи методологии и организации исследования.

4. Главным условием формирования интегрального интеллекта является:

- a. Наличие лидера в исследовательской группе.
- b. Характер проблемы (сложность, слабая структурированность и пр.)
- c. Социально-психологические характеристики участников исследования (исследовательской группы), типов творческих индивидуальностей.
- d. Особый вид организации совместной исследовательской деятельности.
- e. Сочетание организации работы и творческих способностей исследователей.

5. Валидность показателя характеризует:

- a. Конструкцию показателя
- b. Соответствие измеряемому параметру.

- c. Синтетичность показателя
- d. Методология показателя.
- e. Цели практического использования.

## ВАРИАНТ 20

1. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.
2. Организация и проведение совещаний. Деловые переговоры: понятие, цели, виды и процедура их проведения.
3. Тест.
  1. Под процессом управления понимается:
    - a. Изменения, происходящие в организации в результате действий менеджера.
    - b. Последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления воздействия на объект управления.
    - c. Последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения.
    - d. Обработка информации для осуществления воздействия субъекта на объект управления.
    - e. Пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом.
  2. Функция управления - это:
    - a. Зависимость факторов эффективности управления.
    - b. Вид деятельности, необходимой для осуществления воздействия субъекта на объект управления.
    - c. Совокупность методов управления для решения какой-либо проблемы.
    - d. Основа разделения управленческой деятельности и закрепления ответственности.
    - e. Это основная единица организации системы управления.
  3. Интеграция управления это:
    - a. Наличие связей между звеньями системы управления.
    - b. Это достаточно полное информационное обеспечение разработки управленческих решений.
    - c. Безконфликтные взаимоотношения менеджера и персонала.
    - d. Соответствие функций и полномочий управления.
    - e. Согласованность действий всех подразделений системы управления.
  4. Практика управления возникла:
    - a. вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена
    - b. в XX веке, в ходе индустриализации промышленности
    - c. вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления
    - d. вместе с возникновением системного подхода
  5. Универсальные принципы управления, применяемые к любому его объекту разработала школа:
    - a. научного управления (рационалистическая)

- b. классическая (административная)
- c. психологии и человеческих отношений
- d. науки управления (количественная)

#### ВАРИАНТ 21

1. Понятие контроллинга. Контроллинг как процесс. Цель и функции контроллинга в системе управления предприятием.
2. Понятие организации как управленческой функции.
3. Тест.
  1. Общие функции менеджмента: ... .
    - a. управление
    - b. планирование
    - c. организация
    - d. координация
    - e. мотивация
    - f. контроль
  2. Специфические функции менеджмента: ... .
    - a. снабжение предприятия ресурсами
    - b. сбыт продукции
    - c. мотивация и контроль
    - d. планирование, организация, координация
  3. Разделение труда менеджеров по функциям соответствует ... виду.
    - a. структурному
    - b. технологическому
    - c. горизонтальному
    - d. профессионально – квалификационному
  4. Исследования неформальных групп было начато ... .
    - a. Файолем
    - b. Тейлором
    - c. Мейо
    - d. Эмерсоном
  5. Неформальные группы возникают ... .
    - a. в результате реорганизации
    - b. при создании новой структуры
    - c. спонтанно
    - d. по воле руководства

#### ВАРИАНТ 22

1. Сущность и содержание менеджмента, особенности менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности.
2. Формальные и неформальные группы. Неформальные организации и их характеристики. Управление неформальной группой.
3. Тест.



1. Главным фактором в преодолении отрицательных последствий кризиса является:
  - a. Тип и характер кризиса.
  - b. Момент и продолжительность кризиса.
  - c. Эффективность антикризисного управления.
  - d. Общая социально-экономическая обстановка.
  - e. Искусство менеджера.
2. Главным фактором интеграции деятельности персонала является:
  - a. Обеспечение достаточной информацией.
  - b. Четкое распределение функций.
  - c. Профессионализм персонала.
  - d. Целевой ( стратегический ) подход к управлению.
  - e. Мотивация интеграционных процессов.
3. Основной проблемой инновационного менеджмента сегодня является:
  - a. Внешняя социально - экономическая обстановка. Условия кризиса.
  - b. Недостаточность профессионализма управления.
  - c. Экономические трудности мотивации инноваций.
  - d. Человеческий фактор, качество персонала.
  - e. Прогнозирование развития в условиях рынка.
4. Главной чертой профессионализма управления является:
  - a. Многолетний опыт управления.
  - b. Хорошая теоретическая подготовка.
  - c. Человеческие качества лидерства.
  - d. Сплав специальных знаний и освоенного опыта.
  - e. Способности, развитые до навыков эффективного управления.
5. Главным фактором успеха предпринимательской деятельности является:
  - a. Искусство ведения деловых переговоров.
  - b. Изучение рынка.
  - c. Коммуникабельность и активность предпринимателя.
  - d. Интуиция в принятии рискованных решений.
  - e. Информация о поведении или намерениях конкурента.

### ВАРИАНТ 23

1. Деловые переговоры: понятие, цели, виды и процедура их проведения.
2. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций. Базовые стратегии выходы из конфликта .
3. Тест.
  1. Развитие менеджмента с развитием информационных технологий связано:
    - a. Нет прямой связи. Это два параллельных процесса.
    - b. Развитие информационных технологий ускоряют процесс развития менеджмента.
    - c. Развитие информационных технологий усложняют развитие менеджмента. Увеличивается количество информации, информационные шумы и пр.

- d. Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только через развитие человека информационные технологии влияют на развитие менеджмента.
  - e. Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.
2. На менеджмент оказывают влияние следующие особенности состояния культуры:
- a. Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.
  - b. Культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами.
  - c. Культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента.
  - d. Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действенна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.
  - e. Культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.
3. Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:
- a. Накопленный опыт практической деятельности.
  - b. Общая социально - экономическая обстановка в стране.
  - c. Образование и структура специальных знаний менеджера.
  - d. Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.
  - e. Стремление использовать научные методики.
4. Необходимость налогообложения определяется:
- a. Ограничением доходов населения, предпринимателей, фирм.
  - b. Финансированием деятельности государственных институтов.
  - c. Перераспределением средств в пользу неимущих слоев населения.
  - d. Концентрацией финансовых ресурсов для развития новых высоких технологий.
  - f. Регулированием инфляционных процессов.
5. Главное содержание методологии менеджмента в:
- a. Цели и миссии управления;
  - b. Организации деятельности по факторам внешней среды.
  - c. Средствах и методах управления;
  - d. Обеспечении эффективности управления;
  - e. Цели, механизмах и методах управления.

#### ВАРИАНТ 24

- 1. Характеристика стилей руководства и лидерства. Команды и разделенное лидерство. Заменители лидерства.
- 2. Роль, значение и виды управленческой информации, и информационного обеспечения менеджмента.
- 3. Тест.

1. Соглашение, заключенное в письменной форме двумя сторонами, включающее правовые нормы, регулирующие содержание, начало и завершение трудовых отношений, а также права и обязанности сторон - ... соглашение.

- a. тарифное
- b. типовое
- c. трудовое
- d. правовое

2. Особенности принятия решений при коллегиальном руководстве - ... .

- a. стратегические решения принимаются на высшем уровне управления, в малой степени осуществляется делегирование полномочий вниз
- b. стратегические решения принимаются на высшем уровне управления
- c. стратегические решения принимаются на высшем уровне управления, в высокой степени осуществляется делегирование полномочий вниз
- d. решения принимаются на всех уровнях, обсуждаются в коллективе по группам с привлечением других групп

3. Полномочия, которыми наделен руководитель плановой службы (отдела) в организационной структуре фирмы: ... .

- a. линейными
- b. рекомендательными
- c. консультативными
- d. функциональными

4. План, обобщающий итоги всех видов плана: ... .

- a. реализации
- b. производства
- c. капиталовложений
- d. финансовый

5. Полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другими подчиненными ... .

- a. административные
- b. рекомендательные
- c. функциональные
- d. линейные

## ВАРИАНТ 25

1. Понятие организации менеджмента. Характеристики организации как объекта управления.

2. Особенности управления группой. Групповая динамика.

3. Тест.

1. Внутренние конфликты - это ... .

- a. межличностные
- b. между личностью и группой
- c. внутриличностные
- d. межгрупповые

2. Наилучшая форма преодоления конфликта через стратегию - ... .
  - a. приспособление
  - b. компромисса
  - c. игнорирования
  - d. окончательного разрешения
3. Предметом труда менеджера является ... .
  - a. решение
  - b. обязательство
  - c. власть
  - d. информация
4. Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей: ... .
  - a. высшего
  - b. среднего
  - c. низшего
  - d. рядовые сотрудники
5. Производственный процесс является объектом изучения школы ... .
  - a. научного управления
  - b. классической
  - c. психологии и человеческих отношений
  - d. науки управления (количественной)

#### ВАРИАНТ 26

1. Управленческая структура: понятие и характеристика ее элементов.
2. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.
3. Тест.
  1. Управленческое решение – это:
    - a. План действий, воплощаемый в реальность.
    - b. Главный фактор взаимодействия управляемой и управляющей систем.
    - c. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.
    - d. Воздействие на управляемую систему.
    - e. Действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы.
  2. Какое решение из предложенных Вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить Ваше распоряжение.
    - a. Проанализировал бы соответствие компетенций, полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.
    - b. Наказал: выговор, снятие надбавки.

- c. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.
  - d. Спокойно отреагировал, перепоручил другому.
  - e. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы и типа организации управления.
3. Роль цели в разработке управленческого решения заключается в том, что она:
- a. Является критерием эффективности управленческого решения.
  - b. Цель – стратегическая составляющая управленческого решения.
  - c. Цель является основанием для поиска и определения проблемы.
  - d. Цель определяет способы выполнения решения.
  - e. Цель характеризует учет человеческого фактора при разработке управленческого решения.
4. Ролевая структура организационного поведения проявляется:
- a. В лидерстве.
  - b. В четкой организации работы.
  - c. В осознании человеком своего положения в группе.
  - d. В квалификационной структуре группы.
  - e. В распределении функций и степени ответственности.
5. Социально-психологическая атмосфера в группе проявляется:
- a. В количестве и остроте конфликтов.
  - b. В удовлетворенности человека в своей работе.
  - c. В характере отношений между людьми.
  - d. В конкретных результатах работы.
  - e. В эффективности управления.
  - f. Предоставлением взаимной информации.
  - g. Оформлением контракта деятельности человека в организации.
  - h. Учетом социально-психологических особенностей человека.
  - i. Рациональным распределением функций деятельности в организации.
  - j. Проведением социологических исследований.

#### ВАРИАНТ 27

1. Типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления.
2. Понятие и классификация функций управления.
3. Тест.
  1. Преимущества диалектического подхода к исследованию заключаются в том, что он:
    - a. Требуется количественных оценок.
    - b. Предполагает учет человеческого фактора.
    - c. Ориентирует на поиск противоречий.
    - d. Дает новые знания.
    - e. Имеет универсальный характер.
  2. Преимущества методов тестирования заключаются в:
    - a. Глубине раскрытия проблемы.

- b. Простоте и доступности, не требующих специальных знаний.
  - c. Количественной определенности.
  - d. Том, что позволяет исключить психологические и личностные нюансы.
  - e. Том, что позволяют получить быстрый информационный материал.
3. Теория справедливости исходит из концептуального положения, согласно которому:
- a. Каждое действие человека должно получать соответствующую объективную оценку и соразмерное его результату воздаяние.
  - b. Человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивает этот результат с отношением вознаграждения, полученного другими людьми, выполняющими аналогичную работу, к затраченным ими усилиям.
  - c. Человек объективно оценивает уровни своих квалификации и профессионализма, проявленные в выполненной работе и сравнивает их с квалификацией и профессионализмом других.
  - d. Абсолютной справедливости не может быть, она всегда относительна и зависит от субъективных представлений и амбиций человека.
  - e. Справедливость - это не оценка деятельности, а средство управления деятельностью человека.
4. Учитывать потребности безопасности работника следует главным образом таким действием:
- a. Регулированием системы ответственности.
  - b. Дифференцированием оплаты труда.
  - c. Привлечением к принятию рискованных решений.
  - d. Развитием групповых форм организации труда и ответственности.
  - e. социально- психологическим поощрением инициативы и удачных действий.
5. Наиболее эффективным методом управления является:
- a. Вознаграждение работников делать коммерческой тайной от других.
  - b. Создавать прозрачную и ясную систему оплаты труда для всех работников.
  - c. Использовать коллективные формы распределения надбавок и средств поощрения успешной работы.
  - d. Индивидуализировать право менеджера на поощрение сверх установленного минимального уровня.
  - e. Использовать относительно стабильную систему оплаты труда без гибких надбавок.

## ВАРИАНТ 28

1. «Синтетические» учения об управлении. Процессный подход к менеджменту Системный подход к менеджменту П. Друкера. Ситуационный подход. Теория «7-S», разработанная Т. Питерсом – Р. Уотерманом; Р. Паскалем – Э. Атосом. Теория «Z», выдвинутая У. Оучи. Теории стратегии. Теории инноваций. Теории лидерства.

2. Делегирование полномочий: понятие и виды.
3. Тест.
  1. Главные признаки методологии исследования проявляются:
    - a. В последовательности выполнения исследовательских операций.
    - b. В целях, подходах и методах исследования.
    - c. В моделировании исследовательских процессов и изучении поведения моделей.
    - d. В получении и обработке информации об исследуемом объекте.
    - e. В деятельности исследовательских групп.
  2. Понятие методы исследования можно определить как:
    - a. Средства оптимизации исследования.
    - b. Определение состава проблем.
    - c. Способы проведения исследования.
    - d. Исследовательские способности менеджера
    - e. Алгоритм исследования.
  3. Проблема – это:
    - a. Кризисные ситуации в развитии управления.
    - b. Это направление исследования
    - c. Совокупность информации о состоянии системы.
    - d. Тенденция развития управления системы.
    - e. Противоречие, требующее разрешения.
  4. Особенности индуктивных методов исследования в том, что:
    - a. Они отражают индивидуальность исследователя.
    - b. Они построены по схеме обобщения фактов.
    - c. Они требуют четких определений понятий.
    - d. Это методы индуктирования понятий из фактов действительности.
    - e. Это методы оптимального накопления фактов для получения объективного вывода.
  5. Основные черты диверсифицированных методов исследования заключаются в том, что:
    - a. Это методы, в которых в наибольшей степени выражены особенности объекта исследования.
    - b. Это методы, основу которых составляет математическое моделирование.
    - c. Это методы, построенные на соединении методологии, психологии и организации исследования.
    - d. Это методы информационно-психологического подхода к исследованию.
    - e. Это методы, отражающие сочетание опыта и интуиции исследователя.

## ВАРИАНТ 29

1. Соотношение понятий «управление и «менеджмент».
2. Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, стратегический, оперативный (финансовый и административный), итоговый.
3. Тест.

1. Главным фактором, определяющим эффективность мотивации является:
  - a. Учет потребностей человека.
  - b. Ценность вознаграждения.
  - c. Взаимосвязь результата с величиной вознаграждения.
  - d. Оценка результата выполнения работы.
  - e. Учет величины затраченных усилий на выполнение работы.
2. Понятие ответственности можно сформулировать следующим образом:
  - a. Это обязательство по реализации закрепленных за должностным лицом функций.
  - b. Это мера порицания не выполненную или плохо выполненную работу.
  - c. Это право определять наказание за нарушение дисциплины.
  - d. Это должностное положение, организационный статус деятельности.
  - e. Это организационные ограничения функциональной деятельности должностного лица.
3. Главным фактором формирования механизма управления является:
  - a. Информационное обеспечение управления.
  - b. Подбор и расстановка персонала.
  - c. Рациональный тип организации управления.
  - d. Повышение квалификации персонала.
  - e. Исследование и учет социально-психологических характеристик персонала.
4. Наиболее корректным определением цели управления является:
  - a. Результат, на достижение которого направлено управление.
  - b. Видение будущего, которое желательно достичь.
  - c. Объективная тенденция развития организации.
  - d. Желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы.
  - e. Финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость.
5. Проблема в процессе управления – это:
  - a. Совокупность информации о состоянии управляемой системы.
  - b. Комплекс задач, решаемых в процессе управления.
  - c. Конфликтная ситуация в процессах функционирования организации.
  - d. Определение необходимых действий антикризисного характера.
  - e. Главное противоречие, требующее своего разрешения.

### ВАРИАНТ 30

1. «Одномерные» учения об управлении (школа «научного управления» Ф. Тейлора, школа «административного» управления А. Файоля, школа «человеческих отношений» Э. Мейо, А. Маслоу и др.)..
2. Понятие системы управления. Элементы (звенья), связи в системе управления. Принципы построения систем управления.
3. Тест.
  1. Для безопасности жизнедеятельности наиболее опасным фактором сегодня является:



- a. Психологическая нагрузка жизни и деятельности.
  - b. Экологическая обстановка.
  - c. Опасность аварий.
  - d. Криминальные ситуации.
  - e. Экономическая несостоятельность.
  - f. Ядерные и химические технологии.
2. В большей мере соответствует пониманию менеджмента следующая парадигма управления:
- a. Организация движения и обработки информации;
  - b. Организация и технология деятельности (производства);
  - c. Функционирование и развитие социально-экономической системы (организации);
  - d. Единство внешней и внутренней среды организации;
  - e. Человеческий фактор: экономические процессы деятельности.
3. Развитие менеджмента с развитием информационных технологий связано:
- a. Нет прямой связи. Это два параллельных процесса.
  - b. Развитие информационных технологий ускоряют процесс развития менеджмента.
  - c. Развитие информационных технологий усложняют развитие менеджмента. Увеличивается количество информации, информационные шумы и пр.
  - d. Развитие менеджмента определяется главным образом развитием человека. Только через развитие человека информационные технологии влияют на развитие менеджмента.
  - e. Информационные технологии являются главным фактором и условием развития менеджмента.
4. На менеджмент оказывают влияние следующие особенности состояния культуры:
- a. Менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях.
  - b. Культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами.
  - c. Культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента.
  - d. Культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действительна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала.
  - e. Культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.
5. Решающее влияние на формирование практической концепции менеджмента оказывает следующий фактор:
- a. Накопленный опыт практической деятельности.
  - b. Общая социально - экономическая обстановка в стране.
  - c. Образование и структура специальных знаний менеджера.
  - d. Индивидуальные качества менеджера, искусство управления.
  - e. Стремление использовать научные методики.