

Министерство образования Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию РФ  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального  
образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГОУВПО «АмГУ»

Кафедра ЭиМО  
АМГУ

**УМКД**

**МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**010701**

Г. Благовещенск  
2007 год

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного университета*

Г.Т.Чайкина.

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Менеджмент и управление персоналом» для студентов очной формы обучения по специальности 010701 «Физика» -Благовещенск: Амурский гос. Ун-т, 2007.

Цель учебно-методического комплекса по дисциплине «Менеджмент» - познакомить студентов очной формы обучения по специальности 010701 «Физика» с научными основами управления организацией, основами управления персоналом, научит применять эти знания при анализе деловых ситуаций, привить навыки самостоятельной работы с использованием полученных знаний.

Амурский государственный университет, 2007

Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального  
образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГОУВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ  
Зав кафедрой «Экономика и  
менеджмент организации»  
В.З.Григорьева  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2007г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Для специальности 010701 «Физика»

Составитель: Г.Т.Чайкина

«Утверждаю»  
Проректор по учебно-научной работе

\_\_\_\_\_ Е.С. Астапова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2007 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

**по дисциплине «Менеджмент и управление персоналом»**

для специальности 010701 «Физика»

	<b>010701 д/о</b>	
Курс	4	
Семестр	8	
Лекции	54	
Практические занятия	-	
Зачет	8 семестр	
Экзамен	-	
Курсовая работа	-	
Контрольная работа		
Самостоятельная работа	48	
Всего часов	102	

Составитель: Г.Т.Чайкина, доцент

Факультет: экономический

Кафедра: Экономики и менеджмента организаций (ЭиМО)

2007 г.

Рабочая программа составлена на основании Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению (специальности) 010701 «Физика»

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры ЭИМО  
« » 2007 г. протокол №  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ В.З. Григорьева

Рабочая программа одобрена на заседании УМС по специальности 010701  
-  
« » 2007 г. протокол № \_  
Председатель \_\_\_\_\_

СОГЛАСОВАНО  
Начальник УМУ  
Г.Н. Торопчина  
« » 2007 г.

СОГЛАСОВАНО  
Председатель УМС факультета  
Г.Ф. Чечета  
« » 2007 г.

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий выпускающей кафедрой  
С.А. Бунина  
« » 2007 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА.....	4
СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ.....	14
ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ.....	15
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	16
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ.....	27

### Введение

Курс «Основы менеджмента и управление персоналом» нацелен на изучение основных положений, закономерностей, принципов управления. Необходимость изучения менеджмента продиктована временем. Невозможно управлять организацией, людьми не зная научного управления. Рыночная экономика, проникая во все сферы деятельности, поставила не только перед

руководителями предприятий и учреждений вопросы управления. Знание менеджмента, его основных положений дает возможность активно проявить себя, добиться успеха в избранной сфере деятельности любому молодому специалисту. Необходимость изучения основ менеджмента в процессе получения высшего образования обусловлена тем, что именно этот предмет дает ответы на многие вопросы, которые ставит сегодня рынок перед всеми организациями.

В процессе изучения этого курса студенты должны знать и уметь использовать:

- теоретические основы менеджмента;
- методологические и организационно-правовые аспекты менеджмента;
- проведение аналитическую и исследовательскую работу по оценке конкретных форм управления;
- разработку вариантов управленческих решений и обосновывать выбор оптимального решения исходя из ситуации;
- овладение методами стратегического и тактического планирования в системе менеджмента, методами самоменеджмента, саморазвития;
- прямые и косвенные методы стимулирования и мотивации коллектива, отдельных групп.





# 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ», ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

## 1.1 Цели и задачи курса «Менеджмент и управление персоналом»

Целью изучения курса является формирование у студентов

- основных понятий и знаний узловых вопросов современного управления, овладеть знаниями общих основ менеджмента и управления персоналом;

Задачи изучения дисциплины:

- изучение сущности менеджмента как эффективного современного типа управления;  
- изучение методологических и организационно-правовых аспектов менеджмента, технологию и экономический механизм менеджмента;

- формирование навыков аналитической и исследовательской работы по оценке конкретных форм управления;

- изучить методы и приемы найма, отбора и управления персоналом организации;

- изучить основные этапы развития управленческой мысли.

## 1.2 Требования к уровню освоения дисциплины

Менеджер должен:

- уметь профессионально вести управленческую, коммерческую работу в организациях различных организационно-правовых форм;

- знать современные теории управления и тенденции его развития;

- владеть методами научной организации труда, систематизации и использования информации.

## 1.3 Формы контроля

**Предварительный контроль.** В рамках предварительного контроля предусмотрено ознакомление студентов с учебно-тематическим планом изучения дисциплины с актуализацией наиболее важных для курса тем.

**Текущий контроль.** В течение семестра выполняется две контрольные работы и два теста по наиболее важным темам учебного курса.

**Итоговый контроль.** Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен зачет.

**Перечень дисциплин, освоение которых помогает студенту более глубоко и полно освоить менеджмент:**

- основы экономической теории;

- психология;

- культурология;

- социология.

## 2.1 ГСЭ.В

## 2.2 Наименование тем, содержание лекций.

## Тема 1. Менеджмент как тип эффективного управления

Определение менеджмента. Менеджмент как управление организацией. Менеджмент как самостоятельный вид деятельности. Менеджмент как учебная дисциплина. Этимология термина. Цели менеджмента. Менеджмент как наука управления

Инфраструктура менеджмента. Виды менеджмента: информационный, организационный, инвестиционный, кадровый, финансовый, стратегический, инновационный, производственный, управление персоналом, управление маркетингом.

Собственность и управление. Экономические основы управления. Возникновение науки управления как результат развития производственных отношений. Фундаментальные вопросы экономики (что, как, для кого) как главные для управления. Необходимость менеджмента в современных социально-экономических условиях. Энергетическая теория эволюции: пять уровней энергии и пять уровней труда. Соответствие основных форм собственности уровням энергии и подходам в управлении. Требования к менеджменту. Признаки менеджмента как эффективного управления.

Модели менеджмента. Американская модель менеджмента: особенности управления производством, персоналом, отношения к конкурентам. Японская модель менеджмента: характерные методы управления на японских предприятиях, отношение к персоналу, кадровая политика. Сравнительная характеристика практики менеджмента в США и Японии.

## Тема 2. Управление современной организацией

Содержание понятия «управление»: техническое, государственное, идеологическое, хозяйственное, управление социальными процессами. Целевые направления понятия «управление». Управление как состав функций. Управление как процесс. Управление – это люди, управляющие организацией. Управление – это аппарат. Управление как наука и искусство. Основные категории теории управления. Элементы управления. Субъект и объект управления. Предмет, средства управления. Процесс управления и его содержание. Управленческие отношения как вид общественных отношений. Оптимальное управление. Труд и управленческие отношения. Управленческие отношения и принятие управленческих решений.

Основные элементы управления. Сложность управленческого труда: масштабы, степень новизны, оперативность, самостоятельности. Формы управленческого труда: эвристический, административный, операторный и их соответствие уровням управления. Условия реализации управленческого труда: соответствие и взаимодействие, совместимость, самостоятельность, заинтересованность.

Развитие управления. Отличие развития управления от его совершенствования. Историзм развития управления: традиционное управление, управление промышленной стадии, управление постиндустриальной стадии. Принципы развития управления. Логическая схема развития управления.

Управленческие технологии: управление по целям, программно-целевое и регламентное управление, управление по результатам, управление на основе учета потребителей и интересов, управление в особых ситуациях, управление основанное на искусственном интеллекте на базе информационной системы, управление, опирающееся на активизацию деятельности, управление на основе систематических проверок и распоряжений.

Управление как система. Управленческая операция как часть управленческого процесса: последовательное сочетание и параллельное. Обратная связь. Технические системы, социально-экономические, организационные. Автоматические системы управления. Социальное управление как система: управление материальными ресурсами и управление человеческими ресурсами. Содержание социального управления.

Уровни управления. Разделение труда в организации. Горизонтальное разделение труда. Вертикальное разделение труда. Характеристика первого уровня: топ-менеджер, его обязанности.

Характеристика менеджеров среднего звена, их обязанности. Линейные или операционные менеджеры.

Правовые аспекты организационного управления. Правовое регулирование. Правовой стимул. Характеристики права как средства стимулирования. Правовое регулирование управления. Правовая ответственность.

### Тема 3. Принципы менеджмента

Объективность и универсальность принципов управления. Принципы как основание системы управления. Зависимость принципов от парадигмы управления. Положения старой и новой парадигм управления. Принципы социалистического управления. Множественность принципов современного менеджмента. Общие и частные принципы.

Синергетические принципы управления: самоорганизации сложных систем, резонансности, децентрализации действий подчиненных структур. Принцип правовой защищенности управленческого решения. Принцип оптимизации управления. Принцип соответствия. Принцип автоматического замещения отсутствующего. Принцип первого руководителя. Принцип одноразового ввода информации. Принцип новых задач. Принцип повышения квалификации. Принцип цели.

### Тема 4. Эволюция теорий управления

Зарождение и развитие управленческой мысли. Эволюция в рамках различных общественно-экономических формаций. Первая управленческая революция: религиозно-коммерческая. Вторая управленческая революция: светско-административная. Третья управленческая революция: производственно-строительная. Зарождение профессионального управления - четвертая управленческая революция. Теоретическая база пятой управленческой революции – концепция рациональной бюрократии. Эволюция управления как научной дисциплины. Начало систематизированного взгляда на управление. Эволюция современных теорий управления. Школа научного управления: особенности методологии. Представители школы научного управления: Ф.У.Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г.Гант. Общие принципы управления школы научного управления. Графики Г.Ганта.

Административная или классическая школа управления. Направления развития. Представители административной школы: А.Файоль, Г.Эмерсон, М.Вебер, Г.Форд, Л. Урвик. Принципы управления А.Файоля. Три типа организации М.Вебера: традиционный, харизматический и идеальный, т.е. бюрократический. Понятие эффективности производства. Появление школы человеческих отношений. Представители школы человеческих отношений: Э.Мейо, М.П.Фолетт, А.Маслоу, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор и др. Хоуторнские эксперименты. Теория «Х» и «У» Д.Макгрегора. Количественная или математическая школа: исследование операций, моделирование, экономико-математические методы. Представители школы количественных методов: К.У.Чермен, Р.А.Акофф, Е.Л.Арноф, Л.В.Канторович. Характеристика различных подходов в менеджменте: эмпирического, процессного, системного, ситуационного. Теория «7-S» в рамках системного подхода. Роль ситуационного подхода. Теория «Z» У.Оучи. Вклад различных школ в развитие менеджмента.

### Тема 5. Развитие управления в России

Управление в дореволюционной России. Значение предпринимателей для развития управления. Развитие управления при социализме. Идея «узкой базы» А.К.Гастева. Общеорганизационные признаки П.М.Керженцева. Принципы социалистического производства. Вопросы управления, разработанные Г.А.Кулагиным. Менеджмент и экономическая реформа. Новый механизм управления. Новая роль руководителя. Новая система взглядов на управление предприятием. Сочетание рыночных и административных методов управления.

Проблемы и ошибки менеджмента в России. Особенности российского рынка. Задачи современного российского менеджмента. Проблемы развития менеджмента в России: операции с валютой, правовая основа, чиновничий произвол, производственная и трудовая дисциплина, отсутствие командной работы, бесхозяйственность, воровство. Проблемы менеджмента за рубежом, влияющие на становление отечественного управления: децентрализация, технологический динамизм, индивидуализация поведения, развитие новых технологий,

глобализация предложения и спроса, новое конкурентное окружение. Задача ориентации на потребителя. Применение в отечественном управлении опыта мирового менеджмента. Ошибки российского менеджмента.

#### Тема 6. Социальная ответственность и этика менеджмента

Понятие социальной ответственности и основные подходы к ее интерпретации. Фазы восприятия социальной ответственности. Социальная ответственность и философия. Взаимосвязь сфер социальной ответственности. Континуум социальной ответственности. Экономическая, правовая, этическая, дискреционная социальные ответственности. Социальный эффект и социальный контроль. Пять элементов оценки социальных действий фирмы. Сферы измерения эффективности действий организации: экономическая сфера, качество жизни, социальные инвестиции, решение проблем. Схема социального контроля.

Этика управления. Этика и законность. Критерии принятия этических решений. Оценка результатов социальной деятельности. Действия организации в случае возникновения социальных дилемм. Управление этикой и социальной ответственностью.

Социальная справедливость как мера нравственности в управлении. Историческое развитие понятия социальной справедливости. Стремление к богатству как потребность человека. Экономическое и социальное неравенство. Социальное иждивенчество.

#### Тема 7. Информационное обеспечение управления

Понятие управленческой информации, её свойства и характеристики. Количественная мера информации. Информация в системах управления. Ценностные свойства информации. Информация как воспроизводимый ресурс. Распространение информации. Операции по хранению информации. Характерные особенности информации для человеко-машинных систем: целевое назначение, способ и формат, избыточность, быстрое действие, периодичность, детерминистический или вероятностный характер информации, затраты, ценность, надежность и достоверность, статичность и динамичность.

Особенности использования информации о состоянии внешней среды и управляемого объекта в организационных системах управления с обратной связью. Необходимость обратной связи. Условия неполной информации. Классификация информации о внешней среде. Способы поиска информации: нецелевое наблюдение, целевое наблюдение. Информация при планировании и оперативном управлении. Внутренняя информация: производственная, экономическая, финансовая, об использовании ресурсов, о системе управления.

Создание информационного обеспечения систем организационного управления. Проектирование информационного обеспечения. Преобразования информации. Информационный поток. Состав информационного обеспечения. Необходимая и достаточная информация. Принципы информационного обеспечения. Метод исключения. Иерархия функций аппарата управления по уровням обработки информации.

Уровни информационного обеспечения менеджмента. Информация и данные. Четыре уровня использования информации. Соответствие информации уровню управления. Типы информации: общая, стимулирующая, исключительная, контрольная, распределительная. Использование информации в основных функциях менеджмента: осуществление деятельности, деятельность по контролю. Компьютерные системы информационного управления.

#### Тема 8. Менеджер как субъект управления.

Менеджер как профессиональный руководитель. Деятельность менеджеров: проблемы и оперативные решения, интенсивность рабочего дня, технические навыки, человеческие навыки, концептуальные навыки. Роли менеджера в современной организации по Минцбергу. Межличностные роли: главный руководитель, лидер, связующее звено. Информационные роли: приемник информации, распространитель информации, представитель. Роли, связанные с принятием решений: предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры. Модель менеджера: знания и умения менеджера, личные качества менеджера, этические нормы менеджера, личные ресурсы менеджера, навыки и способности руководить, ограничения саморазвития. Требования к современному менеджеру. Предпринимательство и менеджер. Факторы поведения менеджера, влияющие на эффективность

управления. Постулаты Джона Хамбля. Квалификационные требования к менеджерам. Оценка личности и деловых качеств менеджера. Имидж менеджера. Основные факторы, влияющие на создание имиджа менеджера. Характерные черты менеджера XXI века.

#### Тема 9. Основные функции менеджмента

Функциональный подход в менеджменте к деятельности руководителя. Виды управленческой деятельности. Взаимозависимость функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля. Основные функции и связующие процессы. Связующие процессы коммуникации и принятия решений как необходимое условие процесса управления. Организация как важная функция управления. Функциональное распределение обязанностей в организации. Должностные инструкции, Иерархия в управлении организацией как основа власти. Обеспечение руководителем кооперации и координации. Условия эффективной кооперации. Делегирование в организации. Делегирование как обучение. Правила делегирования. Причины отсутствия делегирования в организациях. Роль руководителя в делегировании.

#### Тема 10. Стратегическое управление.

Понятие стратегии. Стратегия и процесс её формирования. Элементы стратегии. Генеральная, специальная, функциональная и концентрированная стратегия. Факторы, влияющие на стратегию. Процесс формирования стратегии. Модели формирования стратегии. Курс действий. Политика организации. Виды стратегий. Стратегия функционирования: лидерства в низких издержках, дифференциации, фокусирования, портфельная стратегия Стратегия развития: роста, сокращения масштабов деятельности, комбинированная. Характер стратегий: наступательная, наступательно-оборонительная, оборонительная. Стратегический прогноз. Методы прогнозирования: экстраполяция, математические модели, генетический подход, экспертные оценки. Нормативные подходы. Прогнозный сценарий. Варианты сценария.

Анализ среды. Факторы внешней среды: экономические, технологические, международные, рыночные, политические, социальные, конкурентные. Анализ внешней среды: макроокружение и непосредственное окружение. Компоненты макроокружения: экономические, правовые, политические, социальные, технологические. Непосредственное окружение: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды: кадры, финансы, организационная культура. Анализ SWOT. Определение миссии организации и её целей. Значение миссии. Формулировка миссии. Факторы, влияющие на формулировку миссии. Постановка целей: однозначность, операциональность, мотивация. Классификация целей. Требования к целям. Эффективность достижения цели.

#### Тема 11. Мотивация как основа менеджмента

Мотивация как основная функция менеджмента в современных экономических отношениях. Мотив и стимул Понятие внутренней мотивации: Основные теории мотивации: содержательные и процессуальные. Упрощенная модель мотивации через потребности. Содержательные теории мотивации: теория А.Маслоу, теория К.Альдерфера, двухфакторная теория Ф.Герцберга. Программа обогащения труда.

Процессуальные теории мотивации: Б.Скиннера,Аткинсона. Сферы мотивации Г.Комелли. Теории ожиданий, справедливости. Модель мотивации Портера-Лоулера.

Расположения и удовлетворенность работой. Подходы в определении удовлетворенности работой. Зависимость удовлетворенности работой от характера и содержания работы, достойной оплаты и возможности продвижения, состояния рабочего места и окружения. Роль сослуживцев и руководства. Влияние удовлетворенности на производительность. Удовлетворенность и абсентеизм. Формы выражения неудовлетворенности. Расположения и мотивация. Источники расположений. Типы расположений: удовлетворенность работой, увлеченность работой и приверженность организации. Согласованность расположений. Теория когнитивного диссонанса Л.Фестингера.

Трудовая мотивация и методы её поддержания. Мотивация в различные периоды трудовой карьеры.

## Тема 12. Контроль в системе менеджмента

Необходимость контроля и его место в менеджменте. Сущность и смысл контроля, его функции и задачи. Контроллинг. Классификация по объектам приложения. Важнейшие аспекты контроля в организации: поддержание успеха, неопределенность, предупреждение возникновения кризисных ситуаций, широта контроля.

Виды контроля. Предварительный контроль. Ключевые области: человеческие, материальные, финансовые ресурсы. Текущий контроль. Обратная связь: фундаментальные элементы, принципы. Организационные системы с обратной связью: основные характеристики. Заключительный контроль. Функции заключительного контроля.

Процесс контроля. Процедура контроля: выработка стандартов и критериев, измерение реальных результатов, сопоставление реальных результатов с установленными стандартами, принятие решения. Стандарты: временные рамки и критерии. Показатель результативности: количественные и качественные. Сопоставление результатов: масштаб допустимых отклонений и принцип исключения. Управление по принципу исключения. Измерение результатов. Оценка информации о результатах. Действия: ничего не предпринимать, устранить отклонения, пересмотр стандартов.

Характеристика внутреннего и внешнего контроля. Осуществление процесса контроля. Основные принципы контроля. Требования к контролю в менеджменте. Ошибки контроля.

## Тема 13. Структура управления организацией

Типы организаций. Характеристика органического и механического типа организаций. Определение и типы структур организационного управления. Классификация структур систем управления. Типовые структуры. Иерархический тип структур управления. Линейная структура управления. Линейно-штабная структура управления. Функциональное управление: рассеянная, смешанная и централизованная, корпусная структуры. Линейно-функциональное управление. Дивизиональная структура управления. Департаментизация. Продуктовая структура. Структуризация по продукту, по территории. Органический тип структур управления. Сравнение иерархического и органического типов управленческих структур. Проектные структуры. Матричные структуры, их достоинства и недостатки. Бригадные структуры.

Организация управления в крупных фирмах. Личная уния. Материнская компания, филиалы, дочерние компании, ассоциированные компании. Характеристика ТНК. Структурные элементы. Методы проектирования функциональных структур.

Новое в типах организаций. Эдхократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок, организации предпринимательского типа.

## Тема 14. Лидерство и стили управления

Лидерство в менеджменте. Содержание понятия лидерства в управлении организацией. Лидер и менеджер. Отличия менеджера от лидера. Концепции лидерских качеств Р. Стогдилла, У. Бенниса. и др. Модели влияния лидера на людей. Характеристики успешных лидеров Н. Хилла. Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров.

Концепции лидерского поведения. Три стиля К. Левина. Характеристика авторитарного стиля. Демократический стиль. Разновидности авторитарного и демократического стилей. Либеральный стиль управления. Либерально-авторитарный коэффициент Р. Лайкерта. Сравнение стилей руководства по Э. Старобинскому. Категории поведения лидера Гарри Юкла.

Исследование Университета штата Огайо. Четыре стиля руководства согласно исследованиям Университета штата Огайо. Исследования Мичиганского университета. Концепция Р. Лайкерта. «Система управления 1, 2, 3 и 4». Управленческая сетка Блейка и Моутона. Концепция «вознаграждения и наказания». Заменители лидерства.

Концепции ситуационного лидерства: континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта. Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера. Эффективный лидер: зависимость руководства от ситуации. Модель ситуационного лидерства П. Херсея и К. Бланшарда: зависимость поведения лидера от зрелости последователей. Модель лидерства «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчела. Директивное, поддерживающее, участвующее лидерство и лидерство,

ориентированное на достижения. Примеры применения модели ситуационного лидерства «путь-цель». Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона. Аспекты эффективного управления в ситуационной модели принятия решений Врума-Йеттона-Яго. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Модель стилей руководства Врума-Йеттона.

Новое в теориях лидерства. Концепция атрибутивного лидерства: причинно-следственный подход к изучению лидерства. Модель атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.

#### Тема 15. Управленческие решения

Принятие управленческого решения как связующий процесс. Роль управленческого решения в менеджменте. Организационные решения. Запрограммированные решения, незапрограммированные решения, рациональные решения. Структурированные и слабо структурированные проблемы.

Процесс принятия решений. Основные этапы первой стадии управленческого решения: признание проблемы, формулирование проблемы, определение критериев решения проблемы. Этапы второй стадии управленческого решения: разработка альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернатив. Заключительный этап принятия управленческого решения: организация выполнения решения, анализ и контроль выполнения решения, обратная связь и корректировка. Основные методы принятия решений: коллективные, математические, неформальные. Области применения методов принятия решений. Условия принятия оптимального решения. Принятие решения в условиях риска. Субъективный фактор в принятии управленческого решения.

#### Тема 16. Коммуникации в управлении

Управленческие коммуникации как необходимый связующий процесс в менеджменте. Понятие коммуникации в управлении. Сущность и виды коммуникаций. Внешние и внутренние коммуникации. Неформальные коммуникации. Коммуникационные сети. Виды коммуникаций.

Коммуникации и информация. Коммуникативные свойства информации. Обратная связь. Восприятие управленческой информации.

Основные этапы управленческой коммуникации. Процесс коммуникации как система с обратной связью и шумом. Личностный уровень информационной культуры: тезаурус и семантическое значение слов. Преодоление коммуникационных ошибок. Коммуникационные барьеры. Обеспечение эффективной обратной связи.

#### Тема 17. Деловые коммуникации

Виды общения: непосредственное и опосредованное, диалогическое и монологическое, формальное и неформальное. Характеристики формального общения: предметно-целевое, обязательное, зависимое, вежливое, профессионально компетентное, тактичное. Ограничения формального общения. Конвенциональные ограничения формального общения: юридические, социальные, психические нормы. Ситуативные ограничения формального общения: форма, регламент, сценарий, манера, стиль, приемы общения. Эмоциональные ограничения формального общения: доброжелательность, сдержанность, снятие эмоционального напряжения. Насильственные ограничения. Деловая документация.

Характеристики неформального общения. Влияние на деловое неформальное общение групповых норм. Условия неформального общения: отсутствие ограничений в целях и задачах, отсутствие иерархии и статуса, наличие естественности, актуализации поведения.

Отношения людей при общении. Позиции общения. Типы поведения-общения. Я-высказывания. Манера взаимодействия. Речь как главное средство общения. Умение убеждать. Умение слушать. Виды и техника слушания: активное, пассивное, эмпатическое слушание. Типы собеседников.

Невербальное общение. Средства невербального общения. Жесты как носители информации. Невербальные поведенческие реакции.

### Тема 18. Власть, партнерство в менеджменте

Власть как метафора и как понятие. Многообразие и сущность власти. Власть и влияние. Авторитет. Личная власть. Основа власти в менеджменте: организационная и личностная. Источники организационной власти: принуждение, вознаграждение, власть ресурсов, власть связей. Источники личностной власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти. Власть и влияние. Формальная и реальная власть. Убеждение и участие. Способы реализации власти: распорядительство. Требования к распоряжению: по сути, по способу, по форме. Формы распоряжения: приказ, команда, указание, поручение. Условия эффективного выполнения распоряжения.

Формы воздействия на подчиненных. Подходы к руководству людьми: технократический и гуманистический. Тактика работы с подчиненными. Критика.

Полномочия и их виды. Личные особенности менеджера и подчиненных. Масштабы полномочий. Полномочия и власть. Линейные полномочия: скалярная иерархия, принцип единоначалия. Норма управляемости. Аппаратные или штабные полномочия: распорядительные, рекомендательные, контрольно-отчетные, координационные, параллельные, согласительные, блокирующие. Ответственность как следствие полномочий. Общая и функциональная ответственность. Схемы распределения управленческих полномочий. Обеспечение вертикальной координации. Обеспечение горизонтальной координации. Субординация. Элементарная, анархическая, линейная, функциональная, линейно- штабная схемы подчинения.

### Тема 19. Методы управления.

Понятие методов управления. Общенаучные методы: системный подход, комплексный подход, моделирование, экономико- математические методы. Эксперимент и виды его обеспечения. Результаты управленческого эксперимента. Конкретно-исторический подход в изучении проблем управления. Методы социологических исследований. Конкретные или специфические методы. Методы управления функциональными подсистемами организации. Методы выполнения функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Два аспекта в реализации методов управления: инструментальный и социально-психологический. Характеристика типов организационного климата.

Административные методы управления: устав, коллективный договор, организационная структура, штатное расписание, должностные инструкции, организация рабочих мест. Позитивные и негативные методы административного воздействия.

Экономические методы. Системы оплаты труда. Рынок труда и рабочая сила. Уровень жизни и оплата труда. Доход, налоговая система. Общественная и интеллектуальная собственность.

Социально-психологические методы. Социологические методы управления: социальное планирование, анкетирование, интервьюирование, наблюдение, собеседование. Партнерство как ключевой компонент корпоративной культуры – инструмента управления. Соревнование как специфическая форма общественных отношений. Общение управленческое и личностное. Психологические методы управления. Важность и необходимость психологических методов управления в современных условиях. Классификация типов личностей в аспекте трудовой мотивации. Учет направленности личности в применении психологических методов. Исторические, художественные, графические, аудиовизуальные и знаковые образы в процессе управления. Способы психологического воздействия: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, «взрыв», метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет.

### Тема 20. Групповая динамика

Общее понятие групп. Большие социальные группы. Общая характеристика групп: характеристика членов группы, структурные характеристики группы. Характерные особенности группы. Формальные и неформальные группы. Причины возникновения неформальных групп. Правила управления неформальными группами. Определение и сущность малой группы.



Структура малой группы: диада, триада. Закон межличностных отношений в диаде. Признаки малой группы.

Коллектив организации как средняя социальная группа. Признаки коллектива. Социальные роли и отношения в коллективе. Типы отношений в группе. Законы взаимодействия в группе. Ролевая структура коллектива. Конформизм. Стадии развития коллектива. Ограничения в развитии групп.

Команда как тип группы. Типы команд. Преимущества и эффективность групповой работы. Образование новых команд. Стадии командного строительства. Команда руководителя: правила создания и руководства. Факторы эффективности групп.

#### Тема 21. Организационная культура

Понятие «организационная культура». Организационная культура и корпоративная культура. Организационная культура как инструмент управления поведением в организации. Концепции организационной культуры. Множественность аспектов организационной культуры. Уровни организационной культуры. Субъективная и объективная организационная культура. Содержание организационной культуры. Характеристика Ф.Харриса и Р.Морана. Содержание отношений организационной культуры по В.Сате. Субкультуры и контркультуры в организации.

Основные элементы и особенности функционирования знаково-символической системы. Взаимодействие мифологии и обрядов. Виды обрядов.

Типология культур организации. Типология культуры С.Иошимури. Типология культуры У.Ноймана. Типология культур Р.Блейка и Ж.Моутона. Типология культур У.Оучи. Типология культур С.Ханди.

Развитие организационной культуры. Формирование организационной культуры. Проблемы внешней адаптации и выживания. Проблемы внутренней интеграции. Факторы организационной культуры. Два подхода к формированию лидерами организационной культуры.

Поддержание организационной культуры. Сила культуры. Методы поддержания культуры организации. Изменение организационной культуры. Взаимосвязь изменений в культуре и поведении. Трудности проведения изменений организационной культуры. Модель воспроизводства организационной культуры по В.Сате. Причины проведения изменений. Управление организационной культурой: через внимание к деталям реальной жизни и через заявление абстрактных и возвышенных идеалов.

Влияние организационной культуры на результаты деятельности. Организационная культура с точки зрения эффективности использования потенциала. Направления обеспечения рациональности формирования организационной культуры. Правила формирования эффективной организационной культуры. Структура организационной культуры.

Имидж организации. Ценности и философия. Составляющие имиджа. Изменение имиджа.

#### Тема 22. Предупреждение конфликтов в управлении

Понятие организационного конфликта и его структура. Предмет конфликта. Сила участников конфликта. Функции конфликтов: информативная, интегративная, инновационная. Типы отношений: социоэмоциональные, деловые отношения при ведении переговоров, отношения силы и зависимости. Степень зависимости: неопределенность, заменимость, центральность. Поведенческие реакции при отношениях «высший против низшего».

Виды конфликтов. Конфликтное взаимодействие. Характеристики конфликтных ситуаций. Ценности, интересы участников взаимодействия. Средства достижения целей. Потенциал участников взаимодействия. Правила взаимодействия. Конфликт ценностей, интересов, средств достижения целей, правил взаимодействия. Барьеры отрицательных эмоций: страха, стыда, вины. Характеристики взаимодействия участников конфликта. Причины управленческих конфликтов. Факторы, способствующие возникновению и поддержанию конфликтов. Признаки конфликтной ситуации. Вертикальные конфликты в организации. Терминаторное управление. Типы руководителей-терминаторов.

Стратегия и тактика разрешения конфликта. Структурные и межличностные.

Методы разрешения конфликтов. Средства воздействия на участников конфликта. Стили поведения в конфликтной ситуации. Сетка К.У.Томаса и Р.Х.Килменна. Переговоры как

способ преодоления конфликтов. Функции переговоров. Виды переговоров. Основные стадии ведения переговоров. Методы ведения переговоров.

Необходимость распознавания конфликтной ситуации и предупреждение конфликтов в менеджменте. Роль руководителя в решении конфликта. Стрессы как следствие конфликтной ситуации и пути их преодоления.

### Тема 23. Управление персоналом

Управление персоналом как вид специального менеджмента. Набор кадров. Оценка персонала. Теория и практика оценки. Оценка кадров. Деловая карьера, её виды, мотивы, этапы. Управление карьерой. Разновидности горизонтальной карьеры. Принципы и методы расстановки персонала. Организация высвобождения кадров. Аттестация кадров. Обучение персонала. Система многоуровневого образования. Профессиональная подготовка. Повышение квалификации.

Оплата труда. Сущность и структура оплаты труда. Система оплаты труда.

### 24. Современные тенденции развития менеджмента

Современная наука управления: течения и школы. Основные направления деятельности: отказ от рационализма классических школ менеджмента, использование в управлении теории систем, применение ситуационного подхода к управлению, признание социальной ответственности менеджмента. Новые отношения между организацией и людьми. Новые принципы управления. Повышение роли стратегического управления.

Традиционный менеджмент и проблемы. Инновационный менеджмент. Современный этап развития науки, техники, экономики и менеджмент. Трансформации менеджмента. Выделение лидерства как главного инструмента решения проблем бизнеса. Глобализация. Международный менеджмент. Транснациональные корпорации. Проблемы ТНК.

### 25. Эффективность менеджмента и управления персоналом

Понятие и сущность эффективности менеджмента. Эффективность и экономичность. Модели организаций. Моделирование как способ изучения свойств и связей организации. Базовые модели организаций. Концепции заинтересованных групп. Методы оценки и измерения эффективности управления. Необходимость оценки эффективности. Показатели измерения эффективности. Факторы, оказывающие влияние на подходы к измерению эффективности. Методы сравнения организаций по эффективности финансово-экономической деятельности. Эффективное управление организациями. Задачи менеджеров по эффективному оперативному функционированию организаций. Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организаций. Реструктуризация и эффективность организаций. Определение понятий. Модель эффективной организации.

Критерии и показатели эффективности управления. Модели организационной эффективности: целевая модель; модель удовлетворенности участника. Противоречия моделей. Обеспечение эффективности деятельности организации: управление трудовыми ресурсами, управление производством, управление производительностью. Совершенствование организационных систем управления.

Балльная методика оценки эффективности управления персоналом. Комплексная оценка управленческого труда. Оценка по коэффициенту трудового вклада.

### 26. Персональный менеджмент

Сущность и содержание персонального менеджмента. Моделирование системы персонального менеджмента. Управление личной карьерой. Определение жизненных целей. Значение постановки целей. Технология поиска жизненных целей. Формулирование целей.

Планирование карьеры. Самомаркетинг. Влияние личных особенностей на выбор карьеры. Управление профессиональной карьерой. Поиск и получение новой работы. Самореклама. Составление резюме. Собеседование с работодателем. Заключение контракта. Адаптация в новом коллективе. Освоение новой работы. Закрепление успеха.

Управление временем. Время руководителя и принципы его эффективного использования. Значение фактора времени. Типичные ошибки руководителей. Принципы эффективного использования времени. Правила личной организованности и самодисциплины. Методы учета и анализа использования времени руководителя.

Принятие решения о приоритетах. Значение, особенности и виды принимаемого решения. Методы принятия решений. Принцип Парето как основа принятия собственных решений. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра. Планирование личной работы руководителя. Истоки эффективного управления временем. Система планирования личного труда руководителя. Техника планирования личного времени руководителя. План и распорядок рабочего дня.

### 2.3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Наименование темы	Д/о		
	Лекции	Практ.	СРС
1. Менеджмент как тип эффективного управления	2	-	2
2. Управление современной организацией и персоналом	2	-	2
3. Принципы менеджмента и управления персоналом	2	-	2
4. Эволюция управленческой мысли	2	-	2
5. Развитие управления в России	2	-	0
6. Социальная ответственность и этика управления	2	-	2
7. Информационное обеспечение управления	2	-	2
8. Менеджер как субъект управления	2	-	0
9. Основные функции менеджмента	2	-	2
10. Стратегическое управление	2	-	2
11. Мотивация как основа управления	2	-	2
12. Контроль в системе управления	2	-	2
13. Структура управления организацией	2	-	2
14. Лидерство и стили управления	2	-	2
15. Управленческие решения	2	-	2
16. Коммуникации в управлении	2	-	2
17. Деловые коммуникации	2	-	2
18. Власть и полномочия в управлении	2	-	2
19. Методы управления	2	-	2
20. Групповая динамика	2	-	2
21. Организационная культура	2	-	2
22. Предупреждение конфликтов	2	-	2
23. Управление персоналом	4	-	4
24. Современные тенденции развития управления	2	-	2
25. Эффективность менеджмента и управления персоналом	2	-	2

		12	
26. Персональный менеджмент	2	-	0
Итого	54	-	48

#### 2.4. Самостоятельная работа студентов.

Самостоятельная работа студентов включает следующие виды работ:

- подготовку к зачету;
- работу с периодическими изданиями, с нормативно-правовой документацией;
- текущие консультации;
- контрольные работы.

#### 2.5. Перечень и темы промежуточных форм контроля знаний.

Промежуточный контроль знаний студентов по дисциплине проводится в форме устных и письменных опросов по знанию основных понятий курса три раза в семестр.

#### 2.6. Вопросы к зачету:

- 1.Понятие «менеджмент». Необходимость менеджмента на современном этапе
- 2.Цели и задачи менеджмента. Экономические основы менеджмента.
- 3.Виды менеджмента.
- 4.Характерные черты и особенности управления.
- 5.Уровни управления. Управление как система.
6. Модели менеджмента.
- 7.Историческое развитие управленческой мысли.
8. Школа научного управления.
9. Административная школа.
10. Школа человеческих отношений или поведенческих наук.
11. Математическая школа или количественный подход.
12. Различные подходы к управлению.
- 13.Развитие управления в России.
- 14.Понятие социальной ответственности.
- 15.Социальная справедливость и менеджмент.
- 16.Управленческая информация, её свойства и характеристики.
- 17.Использование информации в менеджменте.
18. Информационное обеспечение. Уровни информационного обеспечения.
19. Менеджер как профессиональный руководитель.
20. Профессиональные требования к менеджеру.
21. Характеристика основных функций и связующих процессов.
22. Функция организации как создание условий для эффективной деятельности.
23. Стратегия и процесс ее формирования.
24. Виды стратегий и прогноз.
25. Анализ среды.
26. Миссия и цели организации.
27. Мотивация как основная функция менеджмента.
28. Содержательные теории мотивации.
29. Процессуальные теории мотивации.
30. Методы трудовой мотивации.
31. Содержание понятия лидерства в менеджменте. Лидер и менеджер.
32. Теории лидерских качеств.
33. Концепции лидерского поведения.
34. Концепции ситуационного лидерства.
35. Контроль как функция управления. Сущность и смысл контроля.
36. Виды контроля и процесс контроля

организацией

38. Сущность и виды коммуникаций. Коммуникационные сети.
39. Процесс коммуникаций.
40. Виды и типы управленческих решений.
41. Условия принятия решений и процесс принятия решений.
42. Власть, ее сущность в менеджменте.
43. Источники власти в организации.
44. Полномочия и их виды.
45. Общие характеристики групп.
46. Коллектив как средняя социальная группа.
47. Методы управления персоналом.
48. Организационная культура как инструмент управления.
49. Понятие организационного конфликта.
50. Пути разрешения конфликтов.
51. Эффективность менеджмента.
52. Методологические основы управления персоналом
53. Найм, отбор персонала
54. Адаптация персонала
55. Обучение персонала

#### 2.7. Критерии оценки:

Для получения зачета студент должен знать основные понятия курса и ответить на дополнительные вопросы преподавателя.

#### 2.8. Тестовые задания

### Тема 1. Менеджмент как тип эффективного управления

1. Менеджмент - это:

- а) коммерческая или предпринимательская деятельность в рыночных условиях, направленная на получение прибыли;
- б) система управления социально-экономической деятельностью организации в условиях рыночной экономики;
- в) направляющая, организующая и регулирующая деятельность руководителя;
- г) экономическая деятельность, направленная на получение прибыли, связанная с риском организации нового дела, реализацией нововведения;
- д) способы осуществления управленческой деятельности, воздействия на управляемые объекты с целью достижения желаемых результатов.

2. Понятие менеджмента включает в себя:

- а) теорию и практику управления;
- б) вопросы, связанные с принятием управленческих решений;
- в) вопросы управления фирмой;
- г) все одновременно.

3. Вертикальное разделение труда - это:

- а) разделение работы на составляющие компоненты;
- б) отделение работы по координированию действий от самих действий;
- в) создание подразделений организации, имеющих специфические цели и выполняющих специфические функции.

4. В рыночной экономике основную роль в управлении играет:

- а) руководитель организации; б) государство; в) местные органы самоуправления; г) собственник.

## Тема 2. Управление современной организацией

1. Элементами управления как всеобщего вида деятельности человека являются:
  - а) объект управления; б) субъект управления; в) цели управления; г) люди; д) основные функции управления; е) способы достижения целей; ж) все перечисленные элементы.
2. Предметом управленческого труда является:
  - а) люди; б) информация; в) цели организации.

## Тема 3. Эволюция управленческой мысли

1. Оформление управления как науки, как области научных исследований связано с:
  - а) работами древних философов и ученых;
  - б) работой Г.Бембиджа “Экономика машин и производства”;
  - в) экспериментами Р.Оуэна в Нью-Ланарке;
  - г) работой Ф.Тейлора “Принципы научного управления”;
  - д) экспериментами Э.Мэйо в Хоторне.
2. Разработкой универсальных принципов управления занимались представители:
  - а) школы научного управления;
  - б) школы науки управления;
  - в) административной школы.
3. Принципы управления - это:
  - а) приспособление фирмы к изменяющимся условиям внешней сферы;
  - б) способы осуществления управленческой деятельности, воздействия на управляемые объекты;
  - в) совокупность усовершенствований, внедряемых в организацию управленческого труда для повышения его эффективности;
  - г) общие закономерности, в рамках которых реализуются отношения между различными элементами управленческой системы, отражающиеся при постановке практических задач управления.
5. К основным идеям школы научного управления относятся:
  - а) профессиональный отбор и профессиональное обучение;
  - б) отделение управленческой работы от исполнительской;
  - в) развитие принципов управления;
  - г) разработка методов оптимизации межличностных отношений для повышения производительности труда;
  - д) все перечисленные идеи.
6. К основным идеям административной школы управления относятся:
  - а) систематическое использование материального стимулирования;
  - б) описание функций управления;
  - в) разработка процессного подхода;
  - г) все перечисленные идеи.
8. Определите, к какой школе менеджмента относятся перечисленные идеи:

1. школа научного управления организацией имеет управление любой
2. административная школа общие принципы;
3. школа человеческих отношений науки о поведении б) использование научного анализа для определения наиболее эффективных способов организации труда;
4. школа математическая в) применение моделирования и количественных методов решения управленческих задач; г) понимание необходимости создания условий для реализации личностного потенциала каждого работника;

9. Подберите правильное определение для каждого подхода к управлению.

1. системный 2. процессный 3. ситуационный	а) рассматривает управление как непрерывное выполнение управленческих функций; б) подчеркивает зависимость эффективности управления от правильно выбранных способов управления, с учетом факторов, влияющих на деятельность организации; в) рассматривает организацию как совокупность взаимозависимых элементов.
--	---

### Тема 5. Менеджер как субъект управления

1. Термин “менеджер” применяется по отношению:

- а) к руководителю организации в целом;
- б) к руководителю, имеющему подчиненных;
- в) к администратору любого уровня управления;
- г) к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных групп;
- д) во всех перечисленных случаях.

1. Менеджер должен добиваться:

- а) абсолютно точного выполнения поставленных задач и получения наиболее высокого результата;
- б) выполнение работ вовремя, даже если при этом страдает качество;
- в) удовлетворительного выполнения работ, учитывая качество выполненной работы и время, затраченное на ее выполнение.

4. Менеджер это:

- а) организатор технологического процесса;
- б) профессиональный руководитель;
- в) собственник фирмы.

### Тема 6. Основные функции менеджмента

1. Функции управления - это:

- а) направляющая, организующая и регулирующая деятельность руководителя;
- б) взаимосвязанные действия, выполнение которых необходимо для достижения целей организации;
- в) действия, обеспечивающие функционирование управляемого объекта в установленных рамках.

## 2. Подберите

3. Делегирование - это:

- а) разделение работы на составляющие элементы, операции;
- б) передача задач и прав лицу, принимающему на себя ответственность за них;
- в) упорядочение, согласование, регламентирование действий исполнителей.

**Тема 7. Стратегическое управление**

2. Миссия организации - это:

- а) побудительная причина, повод к действию;
- б) конкретное состояние или результат, который хотела бы достичь организация;
- в) основная общая цель организации, причина ее существования.

4. Какие из перечисленных методов относятся к долгосрочному планированию:

- а) причинно - следственное моделирование;
- б) бюджетное планирование;
- в) анализ временных рядов;
- г) тактические планы;
- д) определение главных целей и результатов деятельности фирмы с учетом имеющихся ресурсов.

5. Бюджет - это:

- а) предполагаемый баланс ожидаемых денежных доходов и расходов, рассчитываемый на определенный срок;
- б) метод распределения ресурсов;
- в) и то, и другое.

6 7. Управление реализацией стратегии предполагает:

- а) определение основных направлений деятельности организации;
- б) разработку планов развития сроком на 1-5 лет;
- в) разработку тактических планов;
- г) разработку программ и планов- проектов, носящий целевой характер;
- д) все перечисленные направления деятельности.

**Тема 8. Мотивация как основа менеджмента**

Выберите правильные ответы.

1. Мотивация - это:

- а) процесс побуждения, стимулирования людей к деятельности, направлений на достижение индивидуальных целей и общих целей организации;
- б) побудительная причина, повод к действию;
- в) влияние, основанное на знаниях, опыте, нравственных достоинствах.

2. Какой из подходов к рассмотрению мотивации верен:

- а) поведение людей диктуется потребностями;
- б) поведение людей диктуется целью;
- в) и то, и другое.

3. Основным выводом теории Портера-Лоулера состоит в том, что:

- а) удовлетворение от работы ведет к достижению высоких результатов;
- б) результативность труда зависит от приложенных работником усилий;
- в) объем затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения;
- г) результативный труд ведет к удовлетворению.



#### 4. Основной вывод теории справедливости

для практики управления состоит в том, что:

- а) пока люди считают, что они получают несправедливое вознаграждение, мотивация к труду будет снижаться;
- б) чтобы избежать возникновения чувства несправедливости нужно держать сумму выплат работникам в тайне;
- в) работникам следует разъяснять, чем обусловлена разница в вознаграждении.

#### 5. Согласно теории ожиданий:

- а) человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в достижении цели и удовлетворении каких-либо своих потребностей;
- б) степень мотивации будет высокой, если вознаграждение будет высоким;
- в) основное звено в мотивации не взаимосвязь “затраты - результаты”, а “результаты - вознаграждение”.

#### 6. Согласно теории Герцберга мотивирующими факторами являются:

- а) успех;
- б) продвижение по службе;
- в) высокая степень ответственности;
- г) возможности творческого и профессионального роста;
- д) заработок;
- е) межличностные отношения;
- ж) все перечисленные факторы.

#### 7. Какие из перечисленных действий можно отнести к мотивационным методам:

- а) использование денег как вознаграждения и стимула;
- б) наложение взысканий;
- в) развитие чувства сопричастности;
- г) признание достижений;
- д) обучение и развитие сотрудников;
- е) упражнение в руководстве;
- ж) все перечисленные действия.

#### 8. Какие утверждения верны:

- а) каждый человек имеет свою совокупность потребностей и эти совокупности могут значительно различаться;
- б) относительная важность каждой потребности не меняется с течением времени;
- в) вознаграждение - это оплата за работу;
- г) для того, чтобы вознаграждение мотивировало к работе оно должно быть желаемым;
- д) степень удовлетворения, полученного при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в подобных ситуациях в будущем;
- е) для того, чтобы люди хорошо работали, надо удовлетворить все их первичные потребности.

### **Тема 9. Контроль в системе менеджмента**

Выберите правильные ответы.

#### 1. Контроль - это:

- а) управленческая функция, направленная на изучение хода и результатов деятельности организации;
- б) управленческая функция, направленная на сопоставление фактического состояния объекта управления с запланированным;
- в) управленческая функция, обеспечивающая функционирование управляемого объекта в установленных рамках.

г) обеспечение движения

организации к своим целям.

2. Необходимость контроля обуславливается:

- а) изменчивостью внешней и внутренней среды организации;
- б) необходимостью поддержания успеха;
- в) необходимостью предупреждения кризисных ситуаций;
- г) всеми перечисленными факторами.

3. Исходя из результатов контроля, менеджер:

- а) ничего не предпринимает;
- б) устраняет отклонение от стандарта;
- в) пересматривает установленный стандарт;
- г) оценивает полученные результаты, а затем выбирает одну из перечисленных

линий поведения.

4. К характеристикам эффективного контроля относятся:

- а) ориентация на достижение поставленных целей и задач;
- б) своевременность;
- в) гибкость;
- г) экономичность;
- д) все перечисленные факторы.

5. Наличие обратной связи влияет на эффективность:

- а) предварительного контроля;
- б) текущего контроля;
- в) заключительного контроля;
- г) на все виды контроля.

### **Тема 10. Структура управления организацией**

Выберите правильные ответы.

1. К преимуществам бюрократической структуры относится:

- а) четкое разделение труда;
- б) развитая иерархия и цепь команд;
- в) взаимосвязанная система правил и стандартов, определяющих функционирование организации;
- г) жесткая заданность поведения работников;
- д) дух формальной обезличенности, с которым должностные лица выполняют свои обязанности;
- е) все перечисленные пункты.

2. Структура организации - это:

- а) иерархия уровней управления, созданная за счет вертикального разделения труда;
- б) система управления, выделение уровней управления и структуры подразделений, определение характера их подчинения и функций;
- в) распределение задач, полномочий и ответственности между подразделениями организации.

3. Структура организации должна:

- а) основываться на принципе соответствия;
- б) соответствовать целям и задачам организации;
- в) быть достаточно гибкой, чтобы адаптироваться к изменениям внешней среды;
- г) соответствовать всем перечисленным требованиям.

4. Какие из перечисленных характеристик относятся к преимуществам децентрализации:
- а) стимулирует инициативу отдельных подразделений и личностей в организации;
  - б) дает возможность принимать управленческие решения тем, кто ближе всего находится к проблеме и лучше ее понимает;
  - в) дает возможность отдельным подразделениям сосредоточить усилия на решении своих специфических задач и своем развитии;
  - г) улучшает контроль и координацию в организации;
  - д) все перечисленные характеристики.
6. К недостаткам функциональной структуры относятся:
- а) тенденция к чрезмерной координации;
  - б) освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов;
  - в) тенденция к чрезмерной централизации;
  - г) все перечисленные недостатки.
7. К преимуществам матричной структуры относятся:
- а) лучшая ориентация на проектные цели;
  - б) более гибкое использование кадров;
  - в) отсутствие четкой ответственности за работу по заданию подразделения и выполнению функций по решению целевой задачи;
  - г) возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, в ходе работы над проектом;
  - д) возможность применения эффективных методов планирования и управления в ходе работы над проектом;
  - е) все перечисленные факторы.

### **Тема 11. Лидерство и стили управления**

Выберите правильные ответы:

1. Значимые факторы эффективного лидерства пытается определить:
- а) подход с позиции личных качеств;
  - б) поведенческий подход;
  - в) ситуационный подход;
  - г) все перечисленные подходы.
2. Лидер организации - это:
- а) человек, управляющий фирмой или ее подразделением;
  - б) человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство;
  - в) человек, способный оказывать влияние на людей для достижения поставленных целей.
3. Наиболее эффективным является стиль руководства, ориентированный:
- а) на человека;      б) на работу;      в) на реальность.
4. К ситуационным моделям лидерства относятся:
- а) модель Фидлера;
  - б) управленческая решетка;
  - в) модель Митчела-Хауса "путь - цель";
  - г) четыре стили руководства по Лайкерту;
  - д) модель Врума-Йеттона;
  - е) все перечисленные модели.
5. По каким параметрам рассматриваются стили руководства в управленческой решетке:

- а) интересы людей и интересы производства;
  - б) отношения руководителя с коллективом, структура, задачи, полномочия;
  - в) зрелость коллектива и степень сложности задачи.
6. Какие факторы влияют на выбор стиля руководства:
- а) воздействие внешней среды;
  - б) особенности коллектива;
  - в) сложность и структурированность задач;
  - г) все перечисленные факторы.

### **Тема 12. Управленческие решения**

#### 1. Управленческие решения - это:

- а) одна из двух или нескольких возможностей, один из вариантов действий, который нужно выбрать;
- б) выбор, которые должен сделать руководитель, чтобы выполнить свои должностные обязанности и обеспечить выполнение поставленных задач;
- в) сознательное воздействие на объект управления целью придать определенную направленность его деятельности и достичь поставленных целей.

#### 4. Управленческие решения принимаются в условиях:

- а) риска;
- б) определенности;
- в) неопределенности;
- г) во всех перечисленных условиях.

#### 5. На предприятии идет замена оборудования. Дано поручение двум экспертным группам внести предложение, какому оборудованию отдать предпочтение: "А" или "Б". В ходе дискуссии сформировались противоположные мнения. Как себя должен вести руководитель в данной ситуации:

- а) продолжать обсуждение со специалистами обеих групп с тем, чтобы в их среде сложились общее мнение;
- б) самому принять окончательное решение и разъяснить всем, по каким причинам это решение принято;
- в) доложить достоинства и недостатки каждого вида оборудования вышестоящему руководству и обратиться с просьбой, принять окончательное решение.

#### 6. Организация исполнения решения включает:

- а) доведение решений до коллектива;
- б) сбор и анализ информации;
- в) доведение заданий до исполнителей;
- г) контроль и корректировку решений в случае необходимости;
- д) все перечисленные действия.

#### 7. К преимуществам групповых решений относятся:

- а) более высокий уровень творчества;
- б) небольшие затраты времени;
- в) более высокая обоснованность, меньший % ошибок;
- г) многоальтернативность решений;
- д) все перечисленные факторы.

### **Тема 13. Коммуникации в менеджменте**

#### 1. Основными принципами коммуникативного процесса являются:

- а) получатель, отправитель, канал, кодирование;
- б) отправитель, сообщение, канал, получатель;
- в) отправитель, формулирование значения, носители послания, форма послания, послание, передатчик, канал, приемник, восприятие послания, оценка послания, получатель, обратная связь.
- г) сообщение, канал, передача.

3. Коммуникация - это:

- а) принцип управления; б) метод управления; в) функция управления; г) связующий процесс в управлении.

4. К межуровневым коммуникациям в организации относятся:

- а) коммуникация руководитель - подчиненный;
- б) коммуникации между руководителем и рабочей группой;
- в) коммуникации между различными отделами;
- г) информативные коммуникации;
- д) все организационные коммуникации;
- е) коммуникации по нисходящей;
- ж) коммуникации по восходящей.

5. К элементам невербального общения относятся:

- а) жесты, выражение лица, тон и высота голоса;
- б) музыка, танец, рисунок, скульптура;
- в) механические способы передачи сообщения (например, сигнальные флаги, салют, сирена и т.д.);
- г) передача информации путем различных символов;
- д) все перечисленные способы.

#### **Тема 14. Власть и полномочия в управлении**

Должностная инструкция - это:

- а) правила и нормы служебного поведения;
- б) краткое изложение основных задач, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям организации;
- в) область полномочий должностного лица;
- г) краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей.

6. К формам привлечения работников к управлению относятся:

- а) участие в прибылях;
- б) кружки качества;
- в) привлечение к принятию решений и обсуждению предполагаемых изменений;
- г) создание рабочих советов;
- д) все перечисленные формы.

7. К методам воздействия на коллектив относятся:

- а) убеждение; б) принуждение; в) компетенция; г) вознаграждение; д) пример; е) традиции;
- ж) вовлечение в принятие решений; з) все перечисленные методы.

#### **Тема 16. Групповая динамика**

1. Группа - это:

- а) постоянный состав сотрудников организации;
- б) составная часть организации, выполняющая конкретные специфические задачи;

- в) лица, имеющие общую цель, взаимодействующие друг с другом и оказывающие друг на друга влияние;
- г) лица, взаимодействующие друг с другом на постоянной основе.

2. Групповое мышление - это:

- а) форма обсуждения и принятия управленческих решений группой;
- б) объединение усилий людей для достижения общих целей или выполнения единой задачи;
- в) склонность отдельного человека подавлять свою точку зрения на проблему, чтобы не нарушать гармонии группы.

3. Какие меры являются наиболее эффективными для создания и поддержания атмосферы взаимовыручки и взаимодействия среди подчиненных:

- а) создание атмосферы соперничества между группами;
- б) осуществление такого руководства, которое гарантировало бы успешное выполнение работы каждым работником;
- в) проведение неофициальных мероприятий, поощрение неформального общения.

4. К общим характеристикам формальной и неформальной группы относятся:

- а) общая цель; б) лидер группы; в) групповые нормы поведения и ценности; г) взаимодействие членов группы между собой; д) все перечисленные факторы

### **Тема 17. Управление конфликтами**

1. Для возникновения конфликта необходимо:

- а) наличие конфликтной ситуации; б) инцидент; в) и то, и другое.

2. Каким требованиям должны соответствовать способы разрешения конфликтов:

- а) учитывать особенности людей, вовлеченных в конфликт;
- б) носить конструктивный характер;
- в) способствовать улучшению межличностных отношений и развитию коллектива;
- г) быть адекватным характеру конфликта;
- д) всем перечисленным требованиям.

3. Какие из перечисленных факторов относятся к конструктивным последствиям конфликта:

- а) большая предрасположенность к сотрудничеству в будущем в ситуациях чреватых конфликтами;
- б) уменьшение группового единомыслия и синдрома покорности;
- в) улучшение качества принятия решений;
- г) все перечисленные факторы.

5. Конфликт - это:

- а) противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов;
- б) противоречие, характеризующееся противоборством сторон;
- в) различие точек зрения, несовпадение мнений.

### **Тема 18. Управление персоналом**

Выберите правильные ответы.

1. Квалификация - это:

- а) личные возможности должностного лица на основе знаний и опыта самостоятельно решать определенный круг вопросов или принимать участие в их разработке;
- б) уровень профессиональной подготовленности работника;
- в) соответствие определенной сумме требований, установленных для данной должности.

3. К преимуществам внешнего привлечения кадров относятся:

- выбора;
- а) более широкие возможности
  - б) снижение текучести кадров;
  - в) небольшой период адаптации;
  - г) появление новых импульсов для развития организации;
  - д) уменьшение абсолютной потребности в кадрах;
  - е) все перечисленные факторы.

4. К методам отбора кадров относятся:

- а) собеседование;
- б) испытание;
- в) центры оценки;
- г) все перечисленные методы.

5. Управление персоналом включает:

- а) анализ рынка труда и управление занятостью;
- б) отбор и адаптацию кадров;
- в) обеспечение рациональных условий труда и благоприятной социально-психологической атмосферы;
- г) управление производительностью труда;
- д) разработку систем мотивации работников;
- е) проектирование систем оплаты труда;
- ж) разработку и осуществление социальной политики организации;
- з) все перечисленные направления деятельности.

6. Служебно-профессиональное продвижение - это:

- а) фактическая последовательность занимаемых должностных ступеней;
- б) последовательность различных ступеней, которые сотрудник потенциально может пройти за время своей профессиональной деятельности;
- в) последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации.

7. Внутриорганизационная карьера может быть:

- а) горизонтальной;
- б) вертикальной;
- в) центростремительной;
- г) всех перечисленных видов.

## **Тема 20. Эффективность менеджмента**

### **Выберите правильные ответы.**

1. Каким способом оценивается эффективность управленческого труда:

- а) оценка конечных результатов, исходя из поставленных стратегических целей;
- б) сравнение полезного эффекта с объемом затрат на его получение;
- в) и тем, и другим способом.

2. Эффективность управления выражена:

- а) прибылью;
- б) достижением цели;
- в) активностью организации.

3. Какое утверждение можно считать верным?

- а) Эффективность управления может определяться через различные характеристики деятельности организации;
- б) эффективность управления должна определяться только через прибыль организации;
- в) эффективность организации определяется через её имидж.

4. Продолжите предложение:

Эффективное управление возможно:

- а) при наличии неограниченных ресурсов;
- б) при благоприятном стечении обстоятельств;
- в) при правильно выбранных целях, средствах их достижения, лучшем использовании ресурсов, получении наилучших результатов.

### 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### 3.1. Основная литература.

1. Васильченко Н.Г. Современная система управления предприятием. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: ГНОМ-пресс «Элит-2000», .
1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 2003.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент – М.: Гардарики, 1998.
3. .Гладков И.С. Менеджмент: Учебное пособие. -М.: Изд.-торг.корпорация «Дашков и К», 2003.
4. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Спец. лит. 1999, 2002.
5. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: Питер, 2000.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом – Н.Новгород: НИМБ, 1999.
7. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов – М.: Центр, 2000.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н.И.Кабушкин. -7-е изд., М.: Новое знание, 2004.
9. Управление персоналом организации /Под ред. Кибанова А.Я. –М.: ИНФРА-М, 1997.
10. Менеджмент / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. - М.: ЮНИТИ, 1998.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
12. Основы менеджмента: Учеб. для вузов /Д.Д.Вачугов, Т.Е.Березкина, Н.А.Кислякова и др.; Под ред. Д.Д.Вачугова. – 2-е изд. – М.: Высш. Школа, 2005.
13. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002.
14. Теория управления: Учебник /Под ред. Ю.В.Васильева, В.Н.Парахиной, Л.И.Ушвицкого. -2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005.
15. Управление организацией /Под ред. А.Г.Поршнева и др. – М.: ИНФРА-М, 2002.

#### 3.2. Дополнительная литература, другие информационные источники

1. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. – М.: СП «Бук Чембер Интернешнл», 1992.
2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
3. .Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
4. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Изд.гр. НОРМА-ИНФРА, 1999.
5. Организационное управление/Под ред. Н.И.Архипова, В.В. Кульба и др. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998.
6. Тихонравов Ю.В. Теория управления. Учебный курс. – М.: Вестник, 1999г.



7. Тренев Н.И. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление. –М.: Издательство ПРИОР , 2002.
8. Управление персоналом. Практикум:упражнения, тесты./ Ю.Г.Одегов, Т.В.Никонова, Д.К.Балаханова; Под ред. М.Н.Кулапова –М.: Издательство «Экзамен», 2003.
9. Журнал « Менеджмент в России и за рубежом»
10. Журнал «Теория и практика управления»
11. Журнал «Консультант директора»
12. Журнал «Управление персоналом»
13. Internet.

